Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

DRIVER AND VEHICLE PRIVATE ISSUING NETWORK

(Section 3.05, 2005 Annual Report of the Auditor General of Ontario)

2nd Session, 38th Parliament
55 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Driver and vehicle private issuing network (Section 3.05, 2005 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Réseau privé d'immatriculation et de déliverance des permis (Rapport annuel 2005 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.05)
Also available on the Internet.
ISBN 1-4249-2906-7

1. Ontario. Ministry of Transportation—Auditing. 2. Motor vehicle drivers—Services for—Ontario—Evaluation. 3. Automobiles—Registration and transfer—Ontario. 4. Drivers' licenses—Ontario. 5. Contracting out—Ontario—Evaluation. I. Title. II. Title: Réseau privé d'immatriculation et de déliverance des permis (Rapport annuel 2005 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.05)

HE5635 O5 O56 2007 354.76'528409713 C2006-964041-6E

2007-03581/

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Michael A. Brown, MPP
Speaker of the Legislative Assembly

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman Sterling, MPP
Chair

Queen's Park
January 2007

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

2nd Session, 38th Parliament

NORMAN STERLING
Chair

ERNIE HARDEMAN
Vice-Chair

WAYNE ARTHURS

LISA MACLEOD

SHELLEY MARTEL

JOHN MILLOY

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

MONIQUE M. SMITH

Katch Koch
Clerk of the Committee

Ray McLellan
Research Officer

CONTENTS

PREAMBLE 1
Acknowledgements 1

1. BACKGROUND 1

1. AUDIT OBJECTIVES AND MAIN FINDINGS 2
1.1. Audit Objectives 2
1.2. Main Audit Findings and Ministry Response 2
1.3. Ministry Response to Committee Recommendations 2
Incomplete Ministry Initiatives (April 2006 "Summary Status Table") 2
List of Committee Recommendations 3

OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS 5

2. QUALITY OF SERVICE 5
2.1. Systemic Concerns 5
2.1.1. Compensation 5
Ministry Status Report 6
PIN Compensation and RFP for New Issuing Offices 7
2006 Status Report - PIN Pilot Procurement Project 8
2.1.2. Contractual Agreements – A New Agreement 10
Ministry Status Report 11
New Contract Orientation 11
2.2. Customer Concerns 13
Ministry Status Report 13
Customer Relations 14
2.3. Call Centre 15
Ministry Status Report 15
Call Centre Communication 16

3. COMPLIANCE WITH REGULATIONS AND REQUIREMENTS 17
3.1. Audit Activity 17
Ministry Status Report 18
Ministry Audits of PIN Offices 19
3.2. Risk Management 19
3.2.1. Controls on Stock 19
3.2.2. Other Compliance Issues 20
Ministry Status Report 20
Training and Management - Fraud Prevention 21
Improvements to Stock Management 22
3.3. Selection of New Private Issuers 22
Ministry Status Report 23
Employee Screening and Confidentiality Requirements 23

4. PERFORMANCE MEASUREMENT 24
4.1. Customer Survey 24
4.2. Comment Cards 24
Ministry Status Report 24
Performance Management 25

5. MISCELLANEOUS AUDIT TOPICS 26
NOTES 28
APPENDIX

PREAMBLE

The Standing Committee on Public Accounts held hearings on the Auditor General's report on the Ministry of Transportation's Driver and Vehicle Private Issuing Network on April 27, 2006. The Committee endorsed the findings and recommendations in the Auditor General's *2005 Annual Report* (s. 3.05).

Each section of this report provides an introduction based directly on the Auditor's *Annual Report*, followed by a summary of the Ministry's 2006 status report and an overview of the 2006 hearings. Committee recommendations have been prepared as required.

The Committee would like to take this opportunity to acknowledge that the Ministry of Transportation and other ministries participating in the 2006 hearings provided updates in advance of the hearings on the status of their action plans in response to the Auditor General's recommendations. The Committee is of the opinion that this practice contributed immensely to the hearings process. In the case of the Driver and Vehicle Private Issuing Network, the April 2006 update provided a comprehensive "current" statement on the initiatives undertaken and commitments to address shortcomings in the Private Issuing Network (see Appendix).

Acknowledgements

The Standing Committee on Public Accounts would like to thank the Deputy Minister of Transportation and Ministry officials for attending these hearings. The submission of a status report in April 2006 on the action taken to address the Auditor General's (the Auditor) recommendations was helpful, as was the supplementary information provided following the hearings in response to Committee enquiries. The Committee acknowledges the assistance provided during these hearings and the subsequent deliberations by the Office of the Auditor General, the Clerk of the Committee, and the Research Officer from the Ontario Legislative Library's Research and Information Services Branch.

1. BACKGROUND

The Private Issuing Network (PIN/the Issuing Network) processes approximately 19 million transactions annually – almost 80% of Ontario's vehicle registration transactions and 40% of the driver-licensing transactions. The PIN, which is comprised mostly of stand-alone businesses, processes the full range of renewal and replacement transactions for licences, validation stickers and plates, and applications for products such as Disabled Person Parking Permits. Operators receive commissions for processing transactions and the PIN collects retail sales tax for the Ministry of Finance on used vehicles sales and defaulted parking fines.

1. Audit Objectives and Main Findings

1.1. Audit Objectives

The audit focused on the management of the PIN and an assessment of whether adequate policies and procedures were in place to:

- ensure that driver- and vehicle-licensing products and services were provided with due regard for economy and efficiency and in compliance with legislation and Ministry policy; and
- measure and report on the effectiveness of network services.

1.2. Main Audit Findings and Ministry Response

The PIN has been a strategic asset for delivering front-line government services. However, without compensation increases over eight years, relations between the Ministry of Transportation (MTO) and the PIN have deteriorated. The Auditor addressed the quality of public services, controls at the issuer offices and the Ministry's monitoring of compliance with legislation and Ministry policy.

In 2005 the Ministry had agreed to pursue four priority areas by developing a strategy for compensation with consideration to both large and small offices. Specifically, MTO planned to implement effective methods to measure customer satisfaction, enhance internal controls, and introduce measures to improve the working relationship between the Ministry and the PIN.[1]

1.3. Ministry Response to Committee Recommendations

The Committee requests that the Ministry of Transportation provide the Committee Clerk with a comprehensive response to this report within *120 days* of the date of tabling with the Speaker, Legislative Assembly of Ontario. In the event that the Committee concludes that an alternative timeframe is warranted, it will be indicated in the body of the recommendation.

Incomplete Ministry Initiatives (April 2006 "Summary Status Table")

The Committee concluded that the Ministry of Transportation should provide a follow-up on all commitments to the Auditor's recommendations as outlined in the April 7, 2006 *Summary Status Table*. This report, which is in addition to responses to the following recommendations, should be submitted within *120 days* of the date of tabling to the Speaker, Legislative Assembly of Ontario.

List of Committee Recommendations

1. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its internal review of service provider compensation. The report should specifically address the development of immediate shorter-term compensation options.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 60 days of the date of tabling this report in the Legislature.

2. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its plans to establish a fair compensation model for the Private Issuing Network, specifically addressing the long-term viability of these offices. This report should explain the proposed compensation model and provide a timeline for the implementation.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

3. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its consideration of options to further increase other revenues for issuing offices.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

4. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the status of the draft agreement for issuers. The report should explain the business model, guiding principles and key provisions, indicating the timeline for implementation. The report should explain the extent to which this new agreement reflects current roles, responsibilities, and expectations of the Ministry and private issuers.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

5. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the progress achieved by the Strategic Planning Committee and the Policy and Communications Committee with respect to improvements in decision-making and the resolution of issues (e.g., customer concerns with wait times).

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

6. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the progress made in improving the response record to issuers' questions. The report should address the progress in moving from a response level of 70% of calls being answered within two minutes to achieving the Ministry target of 80%.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

7. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the coordinated communications approach with issuing offices, with reference to the role of the Policy and Communication Committee. The report should include an update on the use of operating committees to facilitate business relations with PIN offices.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

8. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its commitment to have initiated audits of all private issuing offices by April 2007. The report should indicate the number of office audits completed by December 31, 2006 and provide a summary of the main findings.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk by September 2007.

9. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the overall impact for fiscal years 2005-2006 and 2006-2007 of the improved monthly reporting system on customer input and the quarterly PIN newsletters. The report should comment on the extent to which this process has resulted in constructive improvements to the PIN.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk by September 2007.

10. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts providing an update on Ministry initiatives in the following sections as reported on in April 2006:

- **the internet as a service alternative (system changes to accommodate internet transactions);**
- **vehicle insurance and disabled person parking permits; and**
- **Ministry–issuer relations.**

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS

2. QUALITY OF SERVICE

2.1. Systemic Concerns

2.1.1. Compensation

Dissatisfaction with compensation has been an ongoing issue, particularly for smaller issuers in remote locations. Compensation consists of a time-based commission for each transaction processed and an annual stipend. The fact that the commission rate has not been adjusted over the last eight years is the main source of issuer dissatisfaction. The annual stipend which was last increased in 1997 is a fixed annual payment to issuers, set at $2,057.

The Auditor identified several related issues. In addition to staffing and other costs increases, the simpler most profitable transactions are increasingly being done through alternative channels such as ServiceOntario kiosks, and the PIN handles the more complicated and therefore more time consuming transactions. The issuers' view has been that the time-based commission does not compensate them for the interaction time spent with customers, and operators of ServiceOntario's kiosks have been paid a higher transaction fee for processing the

same driver and vehicle transactions. At the time of the 2005 audit the Ministry had recently negotiated a lower fee structure for this service option which was still higher than the PIN's.

Other concerns confronting issuers related to compensation include wage demands, staff turnover and training, and increasing expectations with respect to privacy and security procedures.

The Auditor General recommended that in order to ensure that the Private Issuing Network remains stable and customer service levels are maintained, the Ministry should, as part of the process of negotiating a new province-wide agreement with private issuers, conduct a review of its compensation arrangements.

Ministry Status Report[2]

In its initial response in 2005 the Ministry was considering alternative strategies for issuers to address revenue opportunities through selected consumer products and a minimum compensation guarantee for issuing offices with annual commissions below $10,000. By 2006 the Ministry had taken following action:

- initiated a comprehensive review of compensation arrangements;
- implemented a PIN pilot project to permit the market to provide information on the appropriate level of compensation;
- supported low-income issuers with a Minimum Compensation Guarantee;
- secured a vendor to deliver a Commercial Advertising Program to generate additional revenue opportunities for participating issuers; and
- considered proposals brought forward to the Ministry of Transportation from the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association (OMVLIA), which included a per terminal per day increase.

Completed Initiatives

- minimum compensation guarantee;
- PIN Pilot Procurement Project (determination of compensation based on market demand – Ministry decision to reissue a Request for Proposals (RFP) in April 2006); and
- new revenue generation opportunities (March 2006).

Ongoing Initiatives (4/2006)

- Ministry to assess responses to the PIN Pilot Procurement Project and incorporate findings in a broader compensation review;
- new revenue generation opportunities - issuing an RFP to acquire service providers for electronic advertising media programs (mid-April 2006);
- prepare a draft model agreement to be shared with the OMVLIA; and
- develop and distribute the new Private Issuers Operations Manual.

Committee Hearings

PIN Compensation and RFP for New Issuing Offices

The Ministry reported that it is aware of the needs of the private issuers' network and that it is committed to a fair compensation model. Efforts have been made to reach a solution through a business model approach.[3] The Ministry staff have met with the OMVLIA board and obtained suggestions which will be the subject of MTO's overall review of this matter. There are various contributing factors to compensation which include, for example, increasing operational costs. Such expenditures require documentation for the purpose of establishing compensation levels.[4]

In the case of large issuers, the market price and opportunities for a successful business were reported to be fairly robust.[5] Voluntary retirements from such operations are rare, and in such events, a competitive process has resulted in quality proposals.[6]

The Ministry has taken action through increased compensation for small operators and the re-issuance of an RFP to identify service providers for issuing offices.

Increased PIN Compensation

Small Operators - Income Floor

The Ministry has increased compensation for small operators, thereby providing an income floor. A guaranteed minimum compensation program was established for these offices. They are eligible to apply for a top-up to bring commissions to a $10,000 income floor, with a cost to the province of approximately $39,000 in 2005-06.[7] It was noted that in 2006 the PIN-issuers' network was receiving $12 million more in commissions than it was since 1998. The last increase in the commission for private issuers was in 1997.[8]

The Committee enquired about the differential in payments at kiosks and issuers' offices.[9] The Ministry indicated that it is not meaningful to compare private issuer transactions and those done through kiosk.[10] Payments to offices are based on the time required for certain services and clients are inclined to use the services of a PIN office rather than a kiosk in instances of increasing complexity of the transactions required.[11] Presently there are only eight basic transactions available on kiosks that include, for example, renewals and change of an address.[12]

New Revenue Sources

The expansion of sources for PIN commissions has resulted in an increase in network commissions earned by the PIN offices.[13] The province has transferred 17 new transactions to the PIN since 1998, which expanded the product list and enhanced commissions to issuers by approximately 30%.

Planned Compensation Adjustments

Benefits have accrued to offices through IT improvements. For example, in instances where IT has made a transaction easier (e.g., driver licence using the new digital licence) requiring a shorter procedure, the Ministry did not reduce the commission.[14] MTO will be moving some products and services to the ServiceOntario's website which will enable the province to centralize the delivery of certain Ministry products; for example, validation tags for motor vehicle plate renewal and used vehicle information packages.[15] Furthermore, the additional benefits to issuing offices are addressed later in this report; namely, costs incurred by the Ministry for staff training.

2006 Status Report - PIN Pilot Procurement Project

On April 5, 2006 the Ministry issued a revised Request for Proposal (RFP) to seek proponents (service providers) for operating licence issuing offices in Cambridge, Georgetown/Brampton, Malton, Windsor & Pembroke/Petawawa, under contract to the Ministry.

Revised Business Model

The 2006 RFP was issued under a new business model transforming the business relationship between the Ministry and service providers. The project objective was to secure qualified proponents as part of MTO's review of compensation.[16] In addition, the Ministry wanted to determine the market interest across the PIN focusing on selected offices.[17] This information was to have been incorporated in a revised compensation formula.

The following provisions were included in the 2006 RFP:

- Office Technology Costs - private issuers would requisition/pay for technology (e.g., office terminals, screens, computers) shifting this responsibility from the Ministry.
- Economies of Scale - pursuit of synergies from bundling - inviting proponents to submit proposals on combining offices to reduce overhead. This could help with fixed costs thereby allowing an operator to run several offices.
- Multi-phase Scoring - the threshold was lowered for the multi-phase scoring to encourage participation (the threshold scoring on the business case component to move a firm to the next level [in the process dealing with the price proposal] was reduced to encourage more participation).[18]

Subsequent matters to have been addressed included:

- the commitment to consolidate Ministry policies and procedures;
- the maintenance of face-to-face training with issuers based on MTO's commitment to train the issuer and provide support for staff training; and
- the use of modern media and techniques for training to issuers.[19]

Cancellation of the 2006 RFP

The Ministry reported to the Committee that the April 2006 RFP to pilot a new business model for service providers to operate Issuing Offices in five communities had been cancelled. According to the Ministry's letter of November 1, 2006, the objective of the pilot was to test a new market-based, flat fee-per-transaction compensation model through the procurement of service providers. The results of the RFP evaluation process were reported as follows:

> Unfortunately, the Ministry's compensation criteria . . . [were] not met for the full potential ten-year contract for any of the opportunities, resulting in no acceptable proposals. Therefore, the Ministry will not be awarding contracts for this RFP and will no longer be pursuing a new flat fee-per-transaction compensation model. The Ministry has cancelled this RFP and has informed all of the proponents of the outcome. We [Ministry] are currently reviewing options to determine the next steps for the issuing office opportunities that were included in this RFP.[20]

Committee Recommendations

Service Provider Compensation Review

The Ministry is considering the results of the 2006 RFP as part of an internal review of service provider compensation. With ServiceOntario, MTO is attempting to develop and implement shorter-term compensation options in conjunction with longer-term solutions.[21]

The Committee therefore recommends that:

> **1. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its internal review of service provider compensation. The report should specifically address the development of immediate shorter-term compensation options.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 60 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

Long Term Compensation

The Committee received a letter dated April 27, 2006 from the OMVLIA which stressed the need to resolve the matter of compensation for issuing offices. The Ministry has committed to address this matter based on the findings of a compensation review, which included consultations with the OMVLIA board.[22]

As part of this review process, the Committee expressed an interest in the feasibility of introducing a market-driven compensation scheme, or a price discovery mechanism.[23]

The Committee therefore recommends that:

> **2. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its plans to establish a fair compensation model for the Private Issuing Network, specifically addressing the long-term viability of these offices. This report should explain the proposed compensation model and provide a timeline for the implementation.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

Revenue Enhancements - PIN Offices

The Committee noted that the Ministry has taken initiatives to address the financial viability of issuing offices and its commitment to a fair compensation model. Specifically, compensation has been increased for small operators providing a guaranteed minimum compensation, and the expansion of income sources or transactions has resulted in an increase in network commissions for PIN offices.

The Committee therefore recommends that:

> **3. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its consideration of options to further increase other revenues for issuing offices.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

2.1.2. Contractual Agreements – A New Agreement

The Ministry does not have a standardized relationship with private issuers defining respective responsibilities; consequently, significant requirements are not being fully met. The current contractual agreements between MTO and its issuing offices include a Memorandum of Agreement (1982) and a Private Issuer Agreement (2001). The 1982 memorandum is out-of-date in terms of roles and responsibilities, and performance expectations, and the issuers' perception is that the Private Issuer Agreement favours the Ministry.

The Auditor General recommended that to ensure that policies, procedures, and the public's service expectations for processing driver and vehicle transactions are applied consistently and effectively across the province, the Ministry should work

with private issuers to develop a new agreement acceptable to both parties. The new agreement should be reflective of the current roles, responsibilities, and expectations of both the Ministry and private issuers.

Ministry Status Report[24]

In 2005 the Ministry indicated that it was working toward a common contract across the PIN for all issuers, noting however that there are clear benefits to the *current Private Issuer Agreement* (e.g., the issuer may assign the agreement to a third party). In 2006 MTO reported that it is committed to developing a new agreement with the OMVLIA through the clarification of policies and procedures, and enhanced accountability based on revisions to the Private Issuers Operations Manual.

Completed Initiatives

- initiated discussions with the OMVLIA on a new agreement (March 2006); and
- received/responded to feedback from the OMVLIA identifying the need to revise the Private Issuers Operations Manual and to clarify policies and procedures, followed by consolidation.

Ongoing Initiatives (4/2006)

- developing a draft model agreement to be shared with the OMVVLIA; and
- a new Private Issuers Operations Manual to be developed and distributed.

Committee Hearings

New Contract Orientation

The Ministry has been pursuing a new contract, and during this process concluded that the network is not homogeneous and that solutions need to be pursued with consideration to various offices sizes.[25] As noted, there are 230 issuers on the old contract that is being phased out, and 51 on a new contract.[26] The objective is to move all issuers to a new contract and to establish a timeframe to make the change on a voluntary basis.[27]

The Ministry is aware of the need to clearly define the roles and responsibilities for all parties in a new contract.[28] The new contract will be different in several respects, for example, fixed terms/renewals, terminations, resignations, and liability insurance.

> The old agreement has no fixed term, whereas the new one has a fixed five-year term, with provisions for renewal for another five. Under both, the Ministry can terminate within 60 days. The issuer must give 60 days' notice before resigning under the old, as opposed to 120 days under the new. There are differences in liability

> insurance; updating that. Under the new one, it actually can be a corporation as opposed to an individual, so the contract can survive, for example, upon the death of the issuer.[29]

Responsibility for Administrative Costs

The Ministry has set out the various factors that will be taken into consideration in the new agreement and compensation model:[30]

- Overhead Expenditures – operational costs would have to be updated (e.g., wages and rents).
- Financial Benefits Derived from New Technology – the Ministry noted that PIN benefits from new IT, which have enhanced services, and in the Ministry's view, resulted in a positive revenue stream. This has not been addressed and the Ministry has not quantified the new revenues accruing.
- Ministry Training Costs – MTO incurs costs related to the provision of issuer office administrators in the field who undertake training and assist new issuers in procedures and process, and the Ministry provides educational materials to support ongoing training. The Ministry plans to factor training costs into the expenditure formula, clarifying who bears which costs and how these expenditures should be reflected in a fair compensation model.

Committee Recommendation

Proposed New Agreement for Issuers

In April 2006 the Ministry was proceeding with a draft agreement for a new contract.[31] MTO indicated that it was not rigidly adhering to the 2001 contract, but was attempting to develop a document acceptable to all parties.[32] The Ministry acknowledged that the business model has outstanding matters to be addressed.[33]

The Committee concurs with the Auditor that a new agreement needs to be reflective of current roles, responsibilities, and expectations of the Ministry and private issuers.

The Committee therefore recommends that:

> **4. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the status of the draft agreement for issuers. The report should explain the business model, guiding principles and key provisions, indicating the timeline for implementation. The report should explain the extent to which this new agreement reflects current roles, responsibilities, and expectations of the Ministry and private issuers.**

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.2. Customer Concerns

Customers' satisfaction levels presented problems in 2004, particularly in terms of wait times. However, the Ministry is reluctant to provide additional computers unless business volumes justify the expenditure. The Auditor concluded that additional computer equipment and the reallocation of terminals were justified, and that this could have a positive impact on service needs at busier offices. Furthermore, the Auditor suggested that the Ministry could consider moving low-volume ServiceOntario kiosks to high-volume locations to improve service.

The Auditor recommended that to help improve service to the public in a cost-effective manner, the Ministry should consider giving additional terminals to those private issuing offices whose transaction volumes are significantly higher than the Ministry's standard; consider redistributing terminals from offices whose transaction volumes are significantly below the Ministry's standard; and evaluate the usage of ServiceOntario kiosks to determine if kiosks that are least used would be better located in higher-traffic areas.

Ministry Status Report[34]

The Ministry is enabling issuers to provide services in the right locations by establishing revised criteria that will provide the basis for redistributing terminals province-wide. Furthermore, MTO with the Ministry of Government Services is identifying and operationalizing opportunities to provide greater access and convenience to government products and services through ServiceOntario by centralizing government products and services.

Completed Initiatives

- terminal redistribution project – identification of private issuing offices that needed the removal or addition of terminals, and the re-distribution of existing terminals; and
- MTO transferred the kiosk contract to the Ministry of Government Services on April 1, 2006. Kiosks are located in high traffic locations, and a number of kiosks have been strategically located in areas with lower traffic, providing access to government services.

Ongoing Initiatives (4/2006)

- network-wide terminal redistribution program - audit current volumes/number of terminals for each office and implement new standards with the effective distribution of terminals, and launch a network-wide terminal redistribution program; and

- MTO, with the Ministry of Government Services/ServiceOntario, is developing a renewal strategy for the kiosk network.

Committee Hearings

Customer Relations

The Ministry acknowledged the importance of its partnership with the Issuing Network given that these offices provide front-line services.[35] As noted, there are approximately 280 issuing offices in rural and urban communities providing services that include driver licence renewal and replacement, registering vehicles, and issuing validation stickers, licence plates and used vehicle information packages. Each year in the order of 18 million driver and vehicle transactions are processed.[36]

The Ministry noted that the Issuing Network requires up-to-date information and equipment in a timely manner to ensure high level customer service.[37] This is being done, according to the Ministry, by clarifying roles and responsibilities, and enhancing communication through joint committees with the issuer's provincial association (OMVLIA) as follows:

- the Strategic Planning Committee examines long-term business initiatives and possible improvements; and
- the Policy and Communications Committee focuses on operational issues affecting issuers.[38]

Committee Recommendation

Enhanced Service Levels- Committee System

The Ministry has committed through the committees on Strategic Planning and Policy and Communications to continue to engage the broader network in improving decision-making and to resolve issues.[39] This is being done through direct communication and outreach with individual issuers. As noted, the Ministry has taken steps to address the Auditor's concerns on wait times, for example, with a commitment to further action.

The Committee therefore recommends that:

5. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the progress achieved by the Strategic Planning Committee and the Policy and Communications Committee with respect to improvements in decision-making and the resolution of issues (e.g., customer concerns with wait times).

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.3. Call Centre

The Ministry's call centre assists issuers to process driver and vehicle transactions, interpret policy and procedural clarifications, and to address backlogs and technical issues. The main problem experienced by issuers is one of poor response times, although there have been improvements in recent years. The call-centre staff learn on the job, without the benefit of training on policies and procedures.

The Auditor General recommended that to help the Private Issuing Network provide better service to customers, the Ministry should help reduce the extent to which issuers rely on the call centre by tracking the most common concerns or questions raised and developing procedures to train issuers on these matters; and by encouraging that, when the call centre is used, call-centre operators are properly trained and consistently available to take calls.

Ministry Status Report[40]

In 2005 the Ministry indicated that it would assess the impact of its communications and training in reducing reliance on the call centre, and ensure a more consistent application of policies and procedures.

By 2006 support services to the PIN were being improved through the call centre, and the Ministry had committed to working with the PIN to ensure that they receive the support required to effectively deliver services.

Completed Initiatives

- tracking and identifying potential training issues for the PIN on an on-going basis;
- modifying the systems to enhance the tracking of records-issuer questions and support requirements, and subsequent action/response provided by a call centre operator;
- continuing use of frequently asked questions (FAQs) and common concerns to enhance training for call centre operators and issuers;
- responded to the issuers' requests and implemented a new call centre operator training regime with training by experienced staff with a "trainer partner" for ongoing support (conducted training sessions for all call centre operators from November 2005 and March 2006);
- revised the call centre work schedule to maximize call centre operators' availability to take calls (November 2005);
- provided online tutorials, a reference library and training manual; and
- the new training regime resulted in more timely responses to issuers' questions (70-80% of calls are answered within two minutes - the Ministry's target is 80%.

Ongoing Initiatives (4/2006)

- online refinements to more accurately reflect questions and the responses provided (late April 2006).

Committee Hearings

Call Centre Communication

The Ministry reported that the call centre operations have been improved by streamlining communications. A coordinated approach for an information support network has been introduced through directives instead of multiple bulletins.[41] Also, as noted, the Ministry is working through operating committees to facilitate business relations with issuing offices.[42]

System/Service Improvements

The Ministry has improved customer services through training and new equipment.[43] The call centre "hotline" provides services to the PIN, for example, technical and procedural support and password reset.[44] The objective is to develop a seamless system, providing issuers with the necessary support to address common problems across the system on a timely basis.[45] Other service improvements include:

- Improved Hours of Operation – more staff are available when the PIN offices are open, including evenings and weekends.
- Conflicting Information – clarification by the Ministry of conflicting information received from various operators. Now the Ministry allows the issuer to discuss matters with a supervisor to receive a final answer.[46]
- New Telephone System Technology (IVR System) – the new technology permits tracking the nature of calls. Specifically, information is provided on customer-related errors (e.g., documentation problems and unnecessary complexity of transactions) which is used in training.[47]

Other improvements include a new training program for call centre operators with trainer partners, online tutorials, a reference library and a training manual.[48] The objective is to ensure more timely responses to issuers' questions, improving the record of 51% of calls made by issuers to the call centre being answered within two minutes.[49]

Committee Recommendations

Call Centre Response Record

The Ministry's objective is to achieve timely responses to issuers' questions through the call centre. At the time of the hearings in excess of 70% of the calls were being answered within two minutes, and the objective is 80%. The Committee acknowledged the positive results of the Ministry's efforts to improve responses to issuers' questions to the call centre.

The Committee therefore recommends that:

> **6. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the progress made in improving the response record to issuers' questions. The report should address the progress in moving from a response level of 70% of calls being answered within two minutes to achieving the Ministry target of 80%.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

Operating Committees - Communication

The Ministry has developed a coordinated communications approach with issuing offices. In addition, operating committees are used to facilitate ongoing business relations, specifically for providing directions to issuing offices.[50]

The Committee therefore recommends that:

> **7. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the coordinated communications approach with issuing offices, with reference to the role of the Policy and Communication Committee. The report should include an update on the use of operating committees to facilitate business relations with PIN offices.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.**

3. Compliance with Regulations and Requirements

3.1. Audit Activity

Private issuers are subject to audits to ensure compliance with government regulations and requirements. The Ministry administers an annual survey to establish customer satisfaction with issuers' service delivery, and an action plan is developed and updated based on information from the audit cycle. The Auditor expressed concerns with the Ministry's low audit coverage; however, it was noted that MTO was considering a new audit process and program.

The Auditor General recommended that to ensure that the Ministry adequately monitors the PIN for effective controls over such items as cash and stock and over such processes as revenue collection and to ensure that service is maintained without disruption, the Ministry should increase the number of complete audits it

conducts annually; and better co-ordinate the activities of the four groups involved in PIN monitoring.

Ministry Status Report[51]

The Ministry has implemented a redesigned and enhanced risk-based audit methodology to address financial, stock and Licensing Control System-related issues.

Completed Initiatives

- implemented a redesigned/enhanced, risk-based audit methodology (consolidation of the oversight and auditing functions into one office and better utilization of field staff) to more effectively address financial, stock and Licensing Control System-related issues within the PIN (April 2006);
- consolidated audit and oversight functions into one Audit Oversight Unit, and significantly improved the quantity/quality of audits;
- hired an additional 17 staff in regional functions pertaining to the Issuing Office Administrator and Audit Oversight Unit;
- developed an aggressive and comprehensive 2006/07 audit schedule to be commenced by April 2007;
- completed a total of 97 audits in 2005 (compared to three in 2002, one in 2003, and 19 in 2004); and
- revised audit manuals to provide guidance and reference to ensure the consistent application of audit principles and procedures.

Ongoing Initiatives (4/2006)

- by end of fiscal year 2006/07 MTO will have commenced audits on all private issuing offices, with 128 audits fully completed between October 2005 and April 2007;
- enhance audit and oversight presence by rigorous specialized auditing of higher-risk offices in an effort to deter and detect fraudulent activity and issues of non-compliance;
- conduct specialized audits of offices identified in the Auditor General's report and offices that were due on the Ministry's audit schedule (completion by July 2006); and
- establish a performance baseline and pursue a risk-based audit strategy for field audits (shift of resources to the field resulting in more field audit staff in the field complement with MTO auditing each office to establish a performance baseline and pursue a risk-based audit strategy).

Committee Hearings

Ministry Audits of PIN Offices

The Ministry explained the new audit process. There is now one office with responsibility for the audit function, resources, and an improved audit plan with the consolidation of the internal audit functions.[52] Additional staff were hired and by April 2007 the Ministry will have commenced audits in all issuer offices.

The Ministry indicated that its new auditing program will be effective in recognizing irregularities, and providing feedback to partners.[53] The methodology is based on recognized auditing principles, with current benchmarking used in the private and public sectors. Ministry audits could result in the termination of a contract within the PIN.[54]

Committee Recommendation

MTO Audits of PIN Offices

A redesigned and enhanced risk-based audit methodology was implemented with the objective of identifying financial, stock and licensing control system issues in the Network.[55] The Ministry committed to start audits in all PIN offices by April 2007.

The Committee therefore recommends that:

> **8. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on its commitment to have initiated audits of all private issuing offices by April 2007. The report should indicate the number of office audits completed by December 31, 2006 and provide a summary of the main findings.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk by September 2007.**

3.2. Risk Management

3.2.1. Controls on Stock

Licence plates, plate stickers, temporary driver's licenses, vehicle permits, trip permits, and temporary Disabled Person Parking Permits are stocked by PIN offices and inventoried in the Licensing and Control System. The Auditor noted a wide variation in stock-safeguarding practices (e.g., cabinets without locks). Although high-risk stock items have been reported missing and others reported stolen, the Ministry had not investigated or attempted to recover the lost items.

3.2.2. Other Compliance Issues

Certain types of transactions must be processed manually by issuing offices. A third of the special handling transactions tested by the Auditor identified issuers' errors in the commissions charged and in document management.

The Auditor General recommended that to reduce the risk of staff and customers of the Private Issuing Network engaging in improper, non-compliant, and/or fraudulent activities with respect to driver and vehicle products and services, the Ministry should produce and follow-up on exception reports pertaining to the Licensing and Control System; enhance its controls over stock; follow-up on a timely basis on discrepancies identified when reconciling issuer revenue with deposits; and expedite the recovery of funds from NSF (not-sufficient-funds) cheques; and consider cross-referencing its vehicle registration system with its driver-licensing system.

Ministry Status Report[56]

The Ministry reported in 2005 that it was developing a risk-based audit framework for implementation in 2005/06.[57] The objective was to more effectively address financial, stock, and Licensing and Control System–related issues within the PIN.

In 2005 MTO, with the OMVLIA, attempted to mitigate the risk of fraudulent activities through training sessions for issuers. The focus was on strengthening business integrity and customer fraud awareness, stock inventory management, the protection of database and system integrity, and the recognition of fraudulent documents.[58]

In 2006 the Ministry reported that it had clarified expectations, accountabilities and consequences with the PIN with respect to stock management. This was completed through new procedures and controls that identify, track, report, investigate and reconcile missing stock items. In addition, the audit and level of oversight of the PIN have been increased.

Completed Initiatives

- modified exception reports to identify all irregular transactions found on the network, e.g., non-compliant/attempted fraudulent activities (November 2005);
- conducted a thorough investigation of all missing and stolen stock identified by the Auditor (unaccounted/stolen stock were reported to police);
- implemented an improved, multi-pronged approach to enhance controls over the stock system;
- introduced system enhancements including consultations with OMVLIA on restricted access, improvements to the automated reconciliation system to ensure the integrity of data loaded to the system, and the decision to not accept personal cheques; and
- increased and ongoing collection efforts since 2001.

Ongoing Initiatives (4/2006)

- modified exception reports will continue to be used by the Internal Audit staff to conduct specialty audits of the PIN and by Ministry regional staff in their on-site reviews;
- system changes are required to track stock items, link the stock information system to the Licensing Control System and enable real-time viewing of stock online (December 2006);
- conducting an internal audit of the stock management system;
- revising stock management requirements for the PIN (end of April 2006);
- restricting PIN access/ability to record missing/stolen stock on the system (mid-April 2006);
- improving collection of revenue and sending outstanding accounts to collection after one year (September 2006);
- consulting with stakeholders to determine the implications of amending the cheque acceptance policy to not accept personal business cheques or personal cheques by mail; and
- cross-referencing the vehicle registration system with the driver licensing system.

Committee Hearings

Training and Management - Fraud Prevention

In 2005 MTO trained 226 issuers on customer fraud awareness, which entailed the recognition of fraudulent documentation, process and system integrity, and stock inventory management.[59] The protection and appropriate use of information (e.g., collisions, convictions and suspensions) is addressed in training sessions. The Ministry acknowledged the importance of completeness, accuracy and validity in records management, and the importance of protecting the integrity and confidentiality in information management.[60]

Accounting for Stock Problems

The Ministry acknowledged the need to account for stock, and explained that the 56,000 pieces of unaccounted for stock have been addressed.[61] An internal investigation resulted in 94% of the missing stock being reconciled. Unaccounted for stock, which was reported to the police, represented 0.004% of the total distributed by issuers over a four-year period.[62] The Ministry explained the issue of stolen versus missing stock as follows:[63]

- Stolen Stock: - the Auditor General reported on stolen stock items, which was not a stock management issue. The Ministry has addressed this matter which affected three offices, two of which are no longer in operation and the third was audited.

- Missing Stock - there were 49,000 units reported lost or missing. The Ministry reconciled all but 3,000 units (approx.) of the missing stock and as of April 2006 the identification process was ongoing:
  - 56,000 stock items – the Ministry's investigation discovered that approximately 5,000 to 5,300 were lost in a fire at an issuing office in Flinton. MTO recalled approximately 22,000 permits that were production errors and 15,000 units of stock that were time-dated (val tags) due to a revised format.
  - 1,700 (approx.) stock items – the Ministry identified clerical errors such as the transposition of numbers or typing errors, keying errors, and use of an inappropriate disposition code.
  - the 2002 labour disruption - private issuers performed more than two million manual transactions through the 10-week period as Ministry systems were not available. MTO reconciled the stock used and concluded that approximately 800 units were outstanding.

Improvements to Stock Management

MTO addressed the problems around the management of stock through several improvements, specifically:

- clarification of the Ministry's expectations and the issuer's obligations for safeguarding inventory;
- introduction of province-wide training for issuers with a focus on business integrity, including fraud and stock inventory management; and
- implementation of a new audit plan:
  - an improved, multi-pronged approach to enhance controls over the stock system;
  - instructions regarding stock management obligations;
  - daily reporting of missing stock items, and the review of reports by senior managers;
  - improved internal tracking of controls;
  - reporting unaccounted stock to police; and
  - the sharing of the information on stolen and missing stock with Canadian and American jurisdictions.[64]

3.3. Selection of New Private Issuers

The selection process for a new PIN operator takes approximately 27 weeks and an additional 12 weeks to prepare for the opening, during which time the Ministry would appoint an interim issuer. The Auditor concluded that it required an average of four months to reintroduce service for an issuing office following closure and in some cases six to 11 months.

The RFP selection process entails a business-demand analysis and a three-stage evaluation that includes a criminal reference check. The Ministry has been lenient on its procurement practices in certain instances due to problems in attracting qualified applicants, particularly in northern Ontario. The Auditor concluded that the stage three interview could be of questionable value in cases in which applicants are familiar with the questions (participation in previous applications), resulting in an unfair advantage.

The Auditor General recommended that to ensure that only competent and qualified bidders, selected via a fair and equitable competitive process, are awarded contracts to manage issuing offices, the Ministry should review its policies and procedures to ensure that they can be applied in a consistent and effective manner; and ensure that the in-person presentation and interview portion of the selection process does not give repeat applicants an unfair advantage. The Ministry should also expedite the appointment of interim issuers and selection of new issuers to minimize disruptions to customer service.

Ministry Status Report[65]

The Ministry addressed the need to ensure that the procurement process for the selection of private issuers is fair, open and transparent. It is committed to minimizing any disruption to customer service.

Completed Initiatives

- streamlined the procurement process in seven smaller issuing office opportunities (February/March 2006), for example by replacing standard interview questions with a business plan presentation with expedited selection process for interim issuers.

Ongoing Initiatives (4/2006)

- review the PIN procurement process to streamline and enhance efficiency (Summer 2006).

Committee Hearings

Employee Screening and Confidentiality Requirements

The Committee enquired about the screening of employees given the sensitivity of the information being managed by the PIN.[66] Under the 51 new contracts or private issuer agreements, there is an explicit requirement that criminal reference checks be performed by issuers on their employees. The findings are to be current and on file, subject to audit.[67]

The Ministry explained the confidentiality requirement for employees with respect to non-disclosure, and the role of MTO guidelines, policies and procedures:

> . . . they [employees] also have staff sign a statement of non-disclosure that lays out very

> clearly what their obligations are with the data, what their responsibilities are with that information. So while they don't do a criminal reference check, our [Ministry] guidelines and our policies and procedures are very clear. In the case of those 208 issuers, they actually sign a statement acknowledging their responsibility and obligation. It's another piece of evidence -- it was a volunteer program -- that they take it seriously as well and that they practise good protection of information in their offices.[68]

4. Performance Measurement

The Ministry initiated a methodology to measure the performance of the PIN. The audit process in the Performance Management Program includes a desk audit and on-site audit visits, an annual customer survey, a scorecard summarizing audit results, and a Ministry action plan to address improvements.

4.1. Customer Survey

The Auditor reviewed the customer survey component of the Performance Management Program, and noted that the response level was low (99 of 267 offices reporting). Furthermore, the Ministry did not have assurance that the results are truly representative of the sample targeted, given that issuers were responsible for distributing and managing the survey in the field.

4.2. Comment Cards

The Ministry receives comment cards from private-issuer customers. Reports on these cards are to be sent each month to the Ministry's regional offices that have an oversight responsibility for the PIN offices. This process has been inconsistent and the reports filed require improvement, for example, including summary information of customer comments. Also, PIN training and follow-up communications could be improved by addressing recurring issues.

The Auditor General recommended that to improve both its current methods of assessing issuer performance and public satisfaction with services received, the Ministry should consider a different method of administering customer surveys that would ensure that all customers have an equal opportunity to participate; and summarize customer comments regularly to identify the most common concerns, share this information throughout the entire Private Issuing Network, and develop strategies to address these concerns.

Ministry Status Report[69]

In April 2006 the Ministry was evaluating alternative methods for measuring customer satisfaction with the PIN.

Completed Initiatives

- analyzed various customer survey distribution methods with recommendations for the next customer survey of the PIN (April 2006);
- explored alternative methods for measuring customer satisfaction with PIN services as a supplement to customer surveying (April 2006);
- sharing of comment card data, customer service trends and best practices on a quarterly basis with the issuing offices through a newsletter (November 2005/ongoing);
- began sharing enhanced comment card reports on a monthly basis with regional staff to identify areas for improvement (June 2005/ ongoing); and
- developed the *Comment Card Annual Report* (April 2006).

Ongoing Initiatives (4/2006)

- new methods for measuring customer satisfaction (May 2006) followed by implementation (Summer 2006);
- implement survey distribution method for next customer survey of the PIN (Summer 2006); and
- develop/determine feasibility of service improvement options based on customer comment card and survey data analysis (Summer 2006).

Committee Hearings

Performance Management

The Ministry explained the relevance of the performance management plan in terms of the commitment to customer service enhancement:

> Even where it is not an explicit requirement in the MOAs or memoranda of agreement, there is a provision in what we call the performance management plan, which is a program for customer service enhancement, feedback and performance metrics that we entered into on a volunteer basis with the issuers. There are about 208 issuers who are in that program. All of the new PIA [Private Issuer Agreements] ones are in, and about . . . 150 or so of the other issuers in the MOA are also in it.[70]

Surveys/Comment Cards

The Ministry has improved its comment cards and is using that information to provide feedback to MTO staff and issuers.[71] Secondly, the Ministry is putting out surveys to network users and at the time of the hearings it was considering other survey techniques.[72] Options include directing people to a website by way of the

vehicle renewal application notice or mailing notices asking individuals to return the comment card.[73]

The Auditor noted the 30% dissatisfaction rate among people using PIN services and asked for a more recent figure with reference to the comment cards and customer surveys. In June 2005 the Ministry introduced a system, enhanced by a monthly reporting system, to ensure that comments were captured and the results shared in a quarterly newsletter to the PIN.[74] A customer survey conducted in 2004-05 for example, resulted in 37,000 responses or a 93% response rate.[75]

Committee Recommendation

Impact of Monthly Reporting System - Quarterly PIN Newsletter

The Ministry introduced improvements to the monthly reporting system to capture customer input, with the results being shared in a quarterly newsletter to the PIN offices.[76] There is a commitment to customer service enhancement through the performance management plan.

The Committee therefore recommends that:

> **9. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts on the overall impact for fiscal years 2005-2006 and 2006-2007 of the improved monthly reporting system on customer input and the quarterly PIN newsletters. The report should comment on the extent to which this process has resulted in constructive improvements to the PIN.**
>
> **The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk by September 2007.**

5. Miscellaneous Audit Topics

The Committee focused on selected parts of the Auditor's report during the hearings which has resulted in several Committee recommendations. Nevertheless, the Committee has an interest in the Auditor's report in its entirety and requires a response to certain outstanding matters not addressed in full during the hearings.

Committee Recommendation

Ongoing Ministry Commitments

The Committee requires an update on those sections of the Auditor's report that were not the subject of detailed review during the hearings, but were nevertheless addressed in the Ministry's status report of April 2006.

The Committee therefore recommends that:

10. The Ministry of Transportation report to the Standing Committee on Public Accounts providing an update on Ministry initiatives in the following sections as reported on in April 2006:

- **the internet as a service alternative (system changes to accommodate internet transactions);**
- **vehicle insurance and disabled person parking permits; and**
- **Ministry–issuer relations.**

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

NOTES

[1] Ontario, The Office of the Auditor General of Ontario, *2005 Annual Report* (Toronto, the Office, 2005), p. 103.
[2] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[3] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-153.
[4] Ibid., P-145.
[5] Ibid., P-153.
[6] Ibid.
[7] Ibid., P-149.
[8] Ibid., P-150.
[9] Ibid., P-154.
[10] Ibid., P-155.
[11] Ibid., P-157.
[12] Ibid.
[13] Ibid., P-145.
[14] Ibid., P-157.
[15] Ibid., P-158.
[16] Ibid., P-157.
[17] Ibid., P-158.
[18] Ibid., P-153.
[19] Ibid., P-157.
[20] Letter of November 1, 2006 from the Deputy Minister of Transportation to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, on the subject of the Ministry's 2006 RFP to pilot a new business model for service providers.
[21] Ibid.
[22] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006,., P-153 and P-154.
[23] Ibid., P-152.
[24] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[25] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-152.
[26] Ibid., P-151.
[27] Ibid., P-150 and P-151.
[28] Ibid., P-151.
[29] Ibid.
[30] Ibid., P-145 and P-157.
[31] Ibid., P-151.
[32] Ibid.
[33] Ibid., P-161.
[34] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[35] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-144.
[36] Ibid., P-144.
[37] Ibid.

[38] Ibid.
[39] Ibid.
[40] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[41] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-148.
[42] Ibid., P-152.
[43] Ibid., P-149.
[44] Ibid.
[45] Ibid., P-148.
[46] Ibid., P-149.
[47] Ibid.
[48] Ibid., P-144.
[49] Ibid.
[50] Ibid., P-152.
[51] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[52] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-161.
[53] Ibid., P-161.
[54] Ibid.
[55] Ibid., P-145.
[56] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[57] The Office of the Auditor General of Ontario, *2005 Annual Report* p., 120.
[58] Ibid.
[59] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-114.
[60] Ibid., P-114.
[61] Ibid., P-155.
[62] Ibid., P-145.
[63] Ibid., P-155.
[64] Ibid., P-145.
[65] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[66] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-150 and P-151.
[67] Ibid.
[68] Ibid., P-152.
[69] Ontario, Ministry of Transportation, the Ministry's submission to the Standing Committee on Public Accounts (*Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network, s. 3.05*), dated 7 April 2006 and the Ministry's response in the *2005 Annual Report*.
[70] Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 27 April 2006, P-151and P-152.
[71] Ibid., P-159.
[72] Ibid.
[73] Ibid.
[74] Ibid.

[75] Ibid.
[76] Ibid.

APPENDIX

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.06) Ministry of Transportation

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
QUALITY OF SERVICE **Systemic Concerns** **Compensation** In order to ensure that the Private Issuing Network remains stable and customer service levels are maintained, the Ministry should, as part of the process of negotiating a new province-wide agreement with private issuers, conduct a review of its compensation arrangements.	**We are undertaking a comprehensive review of compensation arrangements and we have immediately taken action to address this issue by:** • **Implementing a Private Issuing Network pilot project that will allow the market to provide information on the appropriate level of compensation;** • **Supporting low-income issuers with a Minimum Compensation Guarantee;** • **Securing a vendor to deliver a Commercial Advertising Program that will generate additional revenue opportunities for participating issuers; and** • **Considering proposals that have been brought forward to us from the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association including, for example, a per terminal per day increase.** **These are the most significant improvements to issuer compensation since 1997.**	
	Minimum compensation guarantee: • Implemented minimum compensation guarantee – November 2005 • First annual payments processed to bring issuer compensation up to $10,000 to those that qualify based on commissions earned in 2005 – March 2006 **Private Issuing Network Pilot Procurement Project:** The Ministry is initiating a new procurement approach that will determine compensation based on market demand. This pilot will involve five offices. • An Initial procurement process did not result in a successful pilot. The business model has been adjusted and the Request for Proposal has been redrafted and reissued – April 2006 **New revenue generation opportunities:** • Obtained input from every issuer on their interest level in participating in commercial advertising programs – March 2006	**Private Issuing Network Pilot Procurement Project:** MTO to assess responses to the pilot and incorporate findings of pilot into a broader compensation review **New revenue generation opportunities:** • Issuing Request for Proposal to acquire service providers for electronic advertising media programs with potential to derive net revenue – mid-April 2006

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
QUALITY OF SERVICE **Systemic Concerns, Contractual Agreements** To ensure that policies, procedures and the public's service expectations for processing driver and vehicle transactions are applied consistently and effectively across the province, the Ministry should work with the private issuers to develop a new agreement acceptable to both parties. The new agreement should be reflective of the current roles, responsibilities and expectations for both the Ministry and private issuers.	**We are committed to working with the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association to develop a new agreement. We are immediately taking action to clarify policies and procedures and enhance accountability by revising the Private Issuers Operations Manual.**	
	New Agreement • Initiated discussions with the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association regarding aspects of a new agreement acceptable to both parties – March 2006 **Private Issuers Operations Manual** • Received feedback from the Ontario Motor Vehicle Licence Issuer Association – responded to their feedback by identifying need to revise the Private Issuers Operations Manual to clarify policies and procedures and consolidate them into one resource document	**New Agreement** • Developing a draft model agreement to share with the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association **Private Issuers Operations Manual** • New manual to be developed and distributed

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
Ministry Issuer Relations In order to ensure an effective long-term partnership with the Private Issuing Network, particularly given the role in enhancing front-line government services, the Ministry should develop a formal strategy to improve this partnership.	**The Ministry's strategy to improve the partnership/relationship with the Private Issuing Network will enhance communication, improve discussions and strengthen problem solving.**	
	Strengthen the relationship with the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association • Gained issuers perspective by sharing products (e.g. surveys, training plans, policies, communications products) and requesting input prior to implementation • Resolved mutual issues and concerns • Established two committees to discuss strategic and operational issues on a regular and ongoing basis **Engaged the broader network, in addition to the Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association** • Surveyed network to gauge interest in programs • Responded to the issuers' requests and Ministry requirements by delivering training across the province to provide tools and techniques to prevent, detect and report fraud	**Continuing to strengthen the relationship with Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association** • Building on newly-formed committees, will continue to gain organization's perspective, improve decision making and issue resolution **Engaging broader network, in addition to Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association** • Developing and initiating additional training opportunities for the network • Committed to ongoing direct communications and outreach with the individual issuers

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
Customer Concerns To help it improve service to the public in a cost-effective manner, the Ministry should:	**We are enhancing front-line government service by giving issuers the right tools to provide services in the right locations across the province. We immediately established revised criteria that will provide the basis for redistributing terminals across the province.** **The Ministry is working with the Ministry of Government Services to identify and operationalize opportunities to provide Ontario citizens with greater access and convenience to government products and services. Managing the customer experience by bringing together or centralizing government products and services is a key priority of the ServiceOntario vision.**	
▪ Consider giving additional terminals to those private issuing offices whose transaction volumes are significantly higher than the Ministry's standard; ▪ Consider redistributing terminals from offices whose transaction volumes are significantly below the Ministry's standard; and	**Terminal Redistribution Project** • Identified private issuing offices that had requested removal of or additional terminals • Revised criteria and standards (including consideration of wait times) to approve requests for additional terminals to improve customer service • Initiated the process for re-distributing existing terminals	**Terminal Redistribution Project** Audit current volumes/number of terminals for each office and implement new standards and effective distribution of terminals as required • Use criteria established/revised to launch network-wide terminal redistribution program

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
• Evaluate the usage of Service Ontario kiosks to determine if kiosks that are least used would be better located in higher-traffic areas.	• The Ministry transferred the kiosk contract to the Ministry of Government Services on April 1, 2006. Transfer of the management of the kiosk contract will assist the Ministry of Government Services in realizing the ServiceOntario vision. • The kiosk network is made up of 70 kiosks located throughout the province. The majority of kiosks are located in high traffic locations (e.g. shopping centres) where customer traffic ensures high volumes at the kiosks. • In addition to high traffic locations, a number of kiosks have been strategically located in areas of lower traffic (e.g. rural communities) in order to provide customers with access to government services where there is either limited or no service provided • The Ministry continues to regularly monitor the kiosk network for overall volumes as well as individual kiosk usage. Kiosk volumes and customer trends are considered in the relocation of a kiosk. • In partnership with ServiceOntario, the Ministry relocated the kiosk in the Rideau Centre in Ottawa to the newly opened ServiceOntario Centre that is located in the Ottawa City Hall – September 2005 • In addition, the Ministry also relocated the kiosk that was located in Landsdowne Place in Peterborough to the newly opened ServiceOntario Centre in Peterborough – December 2005	• The Ministry is currently working with ServiceOntario to relocate the kiosk from the Quinte Mall in Belleville to the new ServiceOntario Centre that is currently being established in Belleville – implementation date is targeted for May 2006 • Kiosks will continue to have an important role in an integrated approach to delivering government services • The Ministry is working with the Ministry of Government Services/ServiceOntario on a renewal strategy for the kiosk network

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
THE INTERNET AS A SERVICE ALTERNATIVE	**The Ministry supports the ServiceOntario vision to provide customers with the services they want, when, where and how they want them, and in a manner that is intuitively understandable to them.**	
Promotion of the Service, System Changes to Accommodate Internet Transactions		
To help ensure services are delivered cost effectively and that the public receives such services in as convenient a manner as possible, the Ministry should: • Fully integrate its internet service with its driver and vehicle licensing system and expand and promote its use; and	• The Ministry updated the Vehicle Licence Renewal Application form to include the Ministry's website so that customers have the option to renew vehicle plate validation stickers online – March 2006	• The Ministry is working with Ministry of Government Services/ServiceOntario to develop and make available five popular end-to-end Ministry of Transportation products over the Internet, through the ServiceOntario website. These transactions include ordering plate validation renewal stickers, Used Vehicle Information Packages, Own Choice Plates as well as purchasing driver and vehicle abstracts. Expected implementation date of these transactions is Spring/Summer 2006 • The Vehicle Licence Renewal Application will be further updated to reflect ServiceOntario's website and the five new online products and services – Spring/Summer 2006 • The Ministry will work with the Ministry of Government Services/ServiceOntario to promote the electronic transactions once they are available
• Develop strategies for ensuring that the Private Issuing Network remains viable as Internet usage increases.	• The Ministry has implemented a minimum compensation guarantee for issuing offices that are located in remote, under-serviced communities and whose annual commissions are below $10,000 – November 2005	• The Ministry is looking at alternative strategies for issuers to improve revenue opportunities – mid-April 2006

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
Call Centre To help the Private Issuing Network provide better service to customers, the Ministry should:	**We are improving support services to the Private Issuing Network through our call centre. We will continue to work with the Private Issuing Network to ensure that they are provided with the support they need to effectively deliver driver and vehicle licensing services.**	
• Help reduce the extent to which issuers rely on the call centre by tracking the most common concerns or questions raised and developing procedures to train issuers on these matters; and	• Tracking and identifying potential training issues for the issuing network on an on-going basis • Modified our systems to enhance our tracking tool that records issuer questions and support requirements and the subsequent action/response provided by a call centre operator • Used and will continue to use frequently asked questions and common concerns to enhance training for call centre operators and issuers	• Refine online tool to more accurately reflect the question and the response provided – late April 2006
• Ensure that when the call centre is used, call-centre operators are properly trained and consistently available to take calls.	• Responded to the issuers' requests and have implemented a new call centre operator training regime o New operators are trained by experienced operators and provided with a "trainer partner" for ongoing support – ongoing o Tools available to staff include online tutorials, a reference library and a detailed training manual – ongoing o Conducted training sessions for all call centre operators – November 2005 and March 2006 o Revised the call centre work schedule to maximize call centre operators availability to take calls – November 2005 • This new training regime has resulted in more timely responses to issuers questions – currently, 70-80% of all calls are answered within two minutes. We are continuing to work towards the Ministry's target of 80% of all calls answered within two minutes.	

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
COMPLIANCE WITH REGULATIONS AND REQUIREMENTS **Audit Activity** To ensure that the Ministry adequately monitors the Private Issuing Network for effective controls over such items as cash and stock and over such processes as revenue collection and ensure that service is maintained without disruption, the Ministry should: ▪ Increase the number of complete audits it conducts annually; and	**We have implemented a redesigned/enhanced, risk-based audit methodology that will more effectively address financial, stock and Licensing Control System-related issues within the Private Issuing Network.**	
	Implemented a redesigned/enhanced, risk-based audit methodology that will more effectively address financial, stock and Licensing Control System-related issues within the Private Issuing Network – April 2006 Significantly improved quantity and quality of audits: • Hired an additional 17 staff in regional Issuing Office Administrator and Audit Oversight Unit functions • Developed an aggressive and comprehensive 2006/07 audit schedule and audits have commenced • A total of 97 audits were completed in 2005 (compared to three in 2002, one in 2003 and 19 in 2004)	• By end of fiscal year 2006/07, the Ministry will have commenced audits on every private issuing office across the province (281offices in total) • 128 audits will be fully completed between October 2005 and April 2007

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
▪ Better co-ordinate the activities of the four groups involved in Private Issuing Network monitoring.	• Consolidated audit and oversight functions into one Audit Oversight Unit • Revised audit manuals which will provide guidance and reference to ensure consistent application of the audit principles and procedures	• Enhance audit and oversight presence by rigorous, specialized auditing of higher-risk offices in an effort to deter and detect fraudulent activity and issues of non-compliance • Specialized audits of offices identified in the Auditor General's report and offices that were due next on the Ministry's audit schedule. These audits will be completed by July 2006. Three of these audits have been completed to date. • Establish performance baseline and pursue a risk-based audit strategy for field audits. One complete audit will consist of four site visits.

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
RISK MANAGEMENT **Controls on Information System** **Controls on Stock** **Controls on Revenue Collection and Commissions** **Other Compliance Issues** To reduce the risk of staff and customers of the Private Issuing Network engaging in improper, non-compliant, and/or fraudulent activities, with respect to driver and vehicle products and services, the Ministry should: ▪ Produce and follow up on exception reports pertaining to the Licensing and Control System;	**We have clarified expectations, accountabilities and consequences with the Private Issuing Network in regard to stock management. New procedures and controls are in place to effectively identify, track, report, investigate and reconcile missing stock items.** **We have significantly increased our audit and oversight of the Private Issuing Network.**	
	Modified exception reports to identify all irregular transactions found on the network (e.g. non-compliant/attempted fraudulent activities) – November 2005 • These reports are used by Internal Audit staff to conduct Private Issuing Network specialty audits • Being used by Ministry regional staff in their on-site reviews	• These reports will continue to be used by Internal Audit staff to conduct Private Issuing Network specialty audits and by Ministry regional staff in their on-site reviews

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed

• Enhance its controls over stock;	Conducted a thorough investigation of all missing and stolen stock identified by the Auditor:
	• Accounted for 94% (45,870 of 49,000) of the controlled stock items identified by the Auditor that went missing from April 2000 to September 2004 – March 2006
	  o The remaining 3,130 missing stock items were thoroughly investigated but still remain unaccounted. This unaccounted stock has been reported to police – January 2006
	  o In the period April 2000 to September 2004, 77.9 million pieces of controlled stock items were used for various driver and vehicle transactions. The 3,130 pieces that remain unaccounted for represent 0.004% of that total.
	• Of the 7,000 stolen stock items, more than 50 percent was dated stock and will expire this year (e.g. validation tags). All stolen stock was immediately reported to police.
	
	Implemented an improved, multi-pronged approach to enhance controls over the stock system:
	• Instituted a requirement for daily reporting of missing stock and a review of these reports by Ministry senior managers – December 2005
	• Reinforced through written instructions to the private issuers their obligations for stock management – December 2005
	• Conducted fraud training sessions with the Private Issuing Network reinforcing stock management processes and best practices – October to December 2005
	• Improved internal tracking controls (i.e. weekly IT report on missing stock, mandatory reporting of missing stock) – January 2006
	• All missing and stolen stock is investigated
	• Reporting unaccounted stock to police on a quarterly basis – ongoing
	• Sharing information regarding stolen and missing stock items (i.e. permits) with Canadian and American jurisdictions
	
	System Enhancements:
	• Consultation with Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association regarding restricted access – March 2006
		• System changes are required to track stock items, link the stock information system to the Licensing Control System and enable real-time viewing of stock online – December 2006
		• Conducting an internal audit of the stock management system – underway
		  o Developing a framework for progressive intervention/sanctions by Ministry staff to address occurrences of missing stock
		• Revising stock management requirements for the Private Issuing Network – end of April 2006
		
		System Enhancements:
		• Restricting Private Issuing Network access/ability to record missing/stolen stock on system – mid-April 2006

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
• Follow up on a timely basis on discrepancies identified when reconciling issuer revenue with deposits; and	• Reconciled 185 of the 750 transactions noted in the Ontario Auditor General's report (represents a comparison of actual bank deposits to the deposits recorded in the Licensing Control System by issuers) o Remaining 565 transactions, representing a net value of $2,053.04, could not be reconciled. This high number of unreconciled transactions occurred during the labour disruption in 2002 when transactions were processed manually. The $2,053.04 has been written off – February 2006 • Improvements made to the automated reconciliation system ensure the integrity of data loaded to the system from the banks and the Licensing Control System allowing for timely identification and resolution of actual deposit discrepancies – November 2005	
• Expedite the recovery of funds from NSF cheques and consider cross-referencing its vehicle registration system with its driver licensing system.	The Ministry stopped accepting personal cheques for over-the-counter transactions – January 2005. Since implementation of this new policy, the number of NSF cheques has been reduced by 59% over the same period the previous year. **Increased and ongoing collection efforts since 2001:** • Phone calls to individuals who tendered non-sufficient funds (NSF) cheques • Notification letters at 30, 60 and 90 days outstanding • Denial of renewal for vehicle NSF, and cancellation of licence after 30 days for driver NSF • Sending outstanding accounts to collections after two years (due to two-year validation renewal) **Collection success:** As a result of these increased efforts, the Ministry collects approximately 75% of its NSF debt within the first two years before it goes to collection.	• Improve collection of revenue by sending outstanding accounts to collection after one year (currently sent after two years) – September 2006 • We are consulting with a variety of stakeholders to determine the implications of amending the cheque acceptance policy to not accept personal business cheques or personal cheques by mail o Develop business case to determine implications and recommendations – July 2006 • Cross reference the vehicle registration system with the driver licensing system (in concert with the modernization of the driver and vehicle licensing systems) – date to be determined

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
Selection of Private Issuers To ensure that only competent and qualified bidders selected by a fair and equitable competitive process are awarded contracts to manage issuing offices, the Ministry should: ▪ Review its policies and procedures to ensure that they can be applied in a consistent and effective manner; and ▪ Ensure that the in-person presentation and interview portion of the selection process does not give repeat applicants an unfair advantage. ▪ The Ministry should also expedite the appointment of interim issuers and selection of new issuers to minimize disruptions to customer service.	**We have taken steps to ensure the procurement of private issuers is fair, open and transparent. We are committed to minimizing disruption to customer service.**	
	• Streamlined procurement process in seven smaller issuing office opportunities – February/March 2006 o Replaced standard interview questions with a business plan presentation o Resulted in an enhanced interest in private issuing office opportunities o Implemented an expedited selection process to identify an interim private issuer until a new issuer is selected	• Review the entire procurement process to identify ways that it can be streamlined and made more efficient – Summer 2006

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
PERFORMANCE MEASUREMENT **Customer Survey Comment Cards** To improve its current methods of assessing issuer performance and public satisfaction with services received, the Ministry should : ▪ Consider a different method of administering customer surveys that would ensure that all customers have an equal opportunity to participate; and	**We are evaluating alternative methods for measuring customer satisfaction with Private Issuing Network services as a supplement to customer surveying to ensure all customers have an opportunity to participate.** • Analyzed various customer survey distribution methods (e.g. over-the-counter, direct mail, telephone, in-person) and recommendations for next customer survey of the Private Issuing Network – April 2006 • Explored alternative methods for measuring customer satisfaction with Private Issuing Network services as a supplement to customer surveying – April 2006	• Develop additional methods of measuring customer satisfaction (e.g. mystery shoppers, dealer surveys) – May 2006 • Implement recommended methods for measuring customer satisfaction – Summer 2006 • Implement recommended survey distribution method for next customer survey of the Private Issuing Network – Summer 2006
▪ Summarize customer comments regularly to identify the most common concerns, share this information throughout the entire Private Issuing Network, and develop strategies to address these concerns.	• Share comment card data, customer service trends and best practices on a quarterly basis with the Issuers through a newsletter – November 2005 and ongoing • Began sharing enhanced comment card reports on a monthly basis with regional staff to allow them to identify areas for improvement. Reports include the most common type of complaints received and trends over the previous two years – June 2005 and ongoing • Comment Card Annual Report developed – April 2006	• Develop and determine feasibility of service improvement options based on customer comment card and survey data analysis – Summer 2006

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
OTHER MATTERS **Vehicle Insurance Disabled Person Parking Permits**	**We are working with the insurance industry to develop a process through which the Ministry of Transportation can verify insurance information at the time a vehicle permit is renewed.** **We have consulted with the Ontario Medical Association regarding the verification of medical information on the Accessible Parking Permit.**	
To improve both road safety and the effectiveness of its driver and vehicle transactions, the Ministry should develop strategies for verifying both: ▪ Insurance information on licence-renewal applications; and	• The Ministry and the Insurance Bureau of Canada signed a Driver Record Licensing Agreement to share information between both organizations • Implementation of the Uninsured Vehicles Project is expected to reduce the number of uninsured vehicles on Ontario's roads by improving compliance with the Compulsory Automobile Insurance Act and by encouraging those drivers to purchase insurance • The Ministry and the Insurance Bureau of Canada are working towards implementing insurance verification at the time an individual renews their vehicle permit by developing an electronic link where the Ministry will be able to access the Insurance Bureau of Canada's database • Since July 2004, the Ministry and the Insurance Bureau of Canada have been conducting stakeholder consultations with all sectors of the insurance industry (including agents, brokers, direct insurers and companies) to understand business processes and determine the various means by which insurance policy information is transmitted to the Insurance Bureau of Canada • In addition, we have undertaken steps to improve the quality of data elements. In particular, these efforts have focused on the Vehicle Identification Number, which will be used as the key data element by both organizations to verify vehicle insurance.	• As part of the agreement between the Ministry and the Insurance Bureau of Canada, we are continuing to develop the Uninsured Vehicles Project – date to be confirmed

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
• Medical information on Disabled Person Parking Permit applications.	• In spring 2005, the Ministry and the Insurance Bureau of Canada exchanged a Vehicle Identification Number file of approximately 5.5. million records. The results of this matching activity continue to be analyzed to determine the impact on customer service and to seek appropriate resolution of customer service issues. • Under the Compulsory Automobile Insurance Act, the responsibility remains with the vehicle owner to ensure they have valid auto insurance. Both the Compulsory Automobile Insurance Act and the Highway Traffic Act outline penalties for providing false information to the Ministry. • Consulted with the Ontario Medical Association to develop strategies to improve verification of medical information on the Accessible Parking Permit applications: o The Ontario Medical Association expressed concerns that verification would be too resource intensive to implement – October 2005 o The Ontario Medical Association also indicated that no other government agency requires additional verification of health practitioners – October 2005 • As a result, the Ministry is continuing its verification by randomly checking 25% of the incoming Accessible Parking Permit applications against the list of doctors on the College of Physicians and Surgeons of Ontario website.	

Summary Status Table in Response to the 2005 Auditor General's Report on the Private Issuing Network (Section 3.05) Ministry of Transportation

OAG Recommendation	Completed	Underway / To Be Completed
	• In January 2006, the Ministry implemented the new Accessible Parking Permit program, which demonstrates the government's commitment to remove and prevent barriers for people with disabilities, as part of Accessibility for Ontarians with Disabilities Act, 2005. The program: o Emphasizes the benefits of the program with a new program name – Accessible Parking Permit program; o Provides clear direction to the medical community with new eligibility criteria to ensure only qualified people receive permits; o Respects the dignity of people with disabilities through an improved certification process; o Minimizes fraud and misuse through the introduction of more secure and tamper-resistant permits; o Cuts the time it takes to process applications in half through improved business processes; and, o Removes barriers for permit holders who travel by air with a new Traveller Permit.	

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RÉSEAU PRIVÉ D'IMMATRICULATION ET DE DÉLIVERANCE DES PERMIS

(Rapport annuel 2005 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.05)

2e session, 38e législature
55 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (Rapport annuel 2005 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.05)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Driver and vehicle private issuing network (Section 3.05, 2005 Annual report of the Auditor General of Ontario)
Également disponible sur l'Internet.
ISBN 1-4249-2906-7

1. Ontario. Ministère des transports—Audit. 2. Conducteurs de véhicule automobile, Services aux—Ontario—Évaluation. 3. Automobiles—Immatriculation—Ontario. 4. Permis de conduire—Ontario. 5. Impartition—Ontario—Évaluation. I. Titre. II. Titre: Driver and vehicle private issuing network (Section 3.05, 2005 Annual report of the Auditor General of Ontario)

HE5635 O5 O56 2007 354.76'528409713 C2006-964041-6F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Michael A. Brown
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le Président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Janvier 2007

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

2e Session, 38e Législature

NORMAN STERLING
Président

ERNIE HARDEMAN
Vice-président

WAYNE ARTHURS

LISA MACLEOD

SHELLEY MARTEL

JOHN MILLOY

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

MONIQUE M. SMITH

Katch Koch
Greffier du comité

Ray McLellan
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 1
Remerciements 1

1. CONTEXTE 1

1. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION ET CONSTATATIONS 2
1.1. Objectifs de la vérification 2
1.2. Principales constatations de la vérification et réponse du Ministère 2
1.3. Réponse du ministère aux recommandations du Comité 2
Initiatives incomplètes du ministère (« Tableau résumant la situation », avril 2006) 2
Liste des recommandations du Comité 3

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS 5

2. QUALITÉ DU SERVICE 5
2.1. Problèmes systémiques 5
2.1.1. Rémunération 5
Rapport d'étape du ministère 6
Rémunération du RPIDP et DP pour la mise sur pied de nouveaux bureaux de délivrance 7
Rapport d'étape de 2006 – Projet pilote d'acquisition du RPIDP 8
2.1.2. Ententes contractuelles – Une nouvelle entente 11
Rapport d'étape du ministère 11
Nouvelle orientation dans le cadre des marchés 12
2.2. Plaintes des clients 14
Rapport d'étape du ministère 14
Relations avec les clients 15
2.3. Centre d'appels 16
Rapport d'étape du ministère 16
Communications assurées par le centre d'appels 17

3. RESPECT DES RÈGLEMENTS ET EXIGENCES 19
3.1. Activité de vérification 19
Rapport d'étape du ministère 19
Vérifications des bureaux du RPIDP par le ministère 20
3.2. Gestion du risque 21
3.2.1. Contrôles du matériel 21
3.2.2. Autres questions de conformité 22
Rapport d'étape du ministère 22
Formation et gestion – Prévention de la fraude 23
Améliorations apportées à la gestion du matériel 24
3.3. Sélection des nouveaux délivreurs privés 25
Rapport d'étape du ministère 25
Vérification des employés et exigences en matière de confidentialité 26

4. MESURE DU RENDEMENT 26
4.1. Sondage de la clientèle 27
4.2. Cartes de commentaires 27

Rapport d'étape du ministère 27
Gestion du rendement 28

5. DIVERSES QUESTIONS DE VÉRIFICATION 29

NOTES 31

PRÉAMBULE

Le 27 avril 2006, le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences au sujet du rapport du vérificateur général concernant le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis du ministère des Transports. Le Comité a souscrit aux constatations et aux recommandations formulées dans le *Rapport annuel de 2005* du vérificateur général (s. 3.05).

Chaque section du présent rapport renferme une introduction qui est basée directement sur le *Rapport annuel* du vérificateur, et ces sections sont suivies d'un résumé du rapport d'étape de 2006 du ministère et d'un aperçu du déroulement des audiences de 2006. Le Comité a formulé des recommandations, selon le besoin.

Le Comité aimerait profiter de l'occasion pour reconnaître que le ministère des Transports et d'autres ministères qui ont participé aux audiences de 2006 ont fourni, avant celles-ci, des mises à jour concernant les progrès réalisés dans le cadre de leurs plans d'action établis en réponse aux recommandations du vérificateur général. De l'avis du Comité, cette pratique a contribué immensément au bon déroulement des audiences. La mise à jour d'avril 2006 fournit une description complète « à jour » des engagements pris pour combler les lacunes que présente le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (voir l'annexe).

Remerciements

Le Comité permanent des comptes publics tient aussi à remercier le sous-ministre des Transports et les représentants du ministère pour avoir assisté à ces audiences. La présentation en avril 2006 d'un rapport d'étape exposant les mesures prises en réponse aux recommandations du vérificateur général (le vérificateur) était utile, tout comme l'information supplémentaire fournie après les audiences en réponse aux demandes d'information du Comité. Le Comité reconnaît l'aide fournie durant ces audiences et durant les délibérations subséquentes par le Bureau du vérificateur général, le greffier du Comité et le recherchiste de la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario.

1. CONTEXTE

Le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis de conduire (RPIDP) traite tous les ans près de 19 millions d'opérations, dont environ 80 % des opérations d'immatriculation de véhicules et 40 % des opérations de délivrance des permis de conduire en Ontario. Le RPIDP, qui est constitué essentiellement d'entreprises distinctes, fournit toute la gamme des opérations de renouvellement et de remplacement des permis, des vignettes de validation et des plaques d'immatriculation et traite les demandes de produits tels que les permis de stationnement pour personnes handicapées. Les exploitants privés touchent des commissions pour le traitement des opérations, et le RPIDP perçoit la taxe de

vente provinciale sur la vente des véhicules d'occasion pour le compte du ministère des Finances, ainsi que les contraventions de stationnement impayées.

1. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION ET CONSTATATIONS

1.1. Objectifs de la vérification

La vérification visait à évaluer si le ministère disposait de politiques et de procédures adéquates pour :

- garantir que les produits et services reliés à l'immatriculation et à la délivrance des permis étaient fournis de manière efficiente et efficace, et en conformité avec les politiques ministérielles et la loi;
- mesurer l'efficacité des services du réseau et faire rapport à ce sujet.

1.2. Principales constatations de la vérification et réponse du Ministère

Le RPIDP représente un actif stratégique pour dispenser des services gouvernementaux de première ligne. Toutefois, en l'absence d'augmentations de la rémunération depuis huit ans, les rapports entre le ministère des Transports (MTO) et le RPIDP se sont détériorés. Le vérificateur a examiné la qualité des services publics, les contrôles aux bureaux de délivrance et la surveillance assurée par le ministère de la conformité à la loi et à ses politiques.

En 2005, le ministère avait accepté de prendre des mesures dans quatre secteurs prioritaires en établissant une stratégie de rémunération tenant compte des besoins des grands et des petits bureaux. Plus particulièrement, le MTO avait l'intention de mettre en œuvre des méthodes d'évaluation efficaces de la satisfaction de la clientèle, de renforcer les contrôles internes et de mettre en place des mesures pour améliorer les rapports de travail entre le ministère et le RPIDP[1].

1.3. Réponse du ministère aux recommandations du Comité

Le Comité demande au ministère des Transports de fournir au greffier du Comité une réponse complète au présent rapport dans les *120 jours* suivant le dépôt du rapport au président de l'Assemblée législative de l'Ontario. Lorsque le Comité est d'avis qu'un autre délai est requis, il en est fait mention dans la liste des recommandations.

Initiatives incomplètes du ministère (« Tableau résumant la situation », avril 2006)

Le Comité a conclu que le ministère des Transports devrait fournir un suivi pour tous les engagements pris en réponse aux recommandations du vérificateur tels qu'énoncés dans le *Tableau résumant la situation* au 7 avril 2006. Ce rapport, qui viendra s'ajouter aux réponses aux recommandations fournies ci-dessous, devrait être présenté dans les *120 jours*

suivant le dépôt du rapport au président de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Liste des recommandations du Comité

1. Que le ministère des Transports soumette, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur son examen interne de la rémunération des fournisseurs de services. Dans ce rapport, il devrait se concentrer tout particulièrement sur l'élaboration d'options immédiates et à plus court terme en matière de rémunération.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 60 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de ses plans consistant à établir un juste modèle de rémunération pour le Réseau privé d'immatriculation et délivrance des permis, ayant tout particulièrement pour but d'assurer la viabilité à long terme de ces bureaux. Ce rapport devrait décrire le modèle de rémunération proposé et fournir une échéance pour sa mise en œuvre.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

3. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de son étude des options visant à augmenter davantage les autres revenus pour les bureaux de délivrance.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

4. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de la situation du projet d'entente élaboré pour les délivreurs. Le rapport devrait décrire le modèle d'entreprise, les principes directeurs et les dispositions clés de l'entente, ainsi que l'échéance de mise en œuvre. Il devrait également décrire la mesure dans laquelle cette nouvelle entente correspond aux rôles, responsabilités et ententes actuels du ministère et des délivreurs privés.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

5. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, des progrès réalisés par le comité de planification stratégique et le comité des politiques et des communications en ce qui concerne les améliorations à apporter au processus décisionnel et en ce qui concerne la résolution des problèmes (p. ex., préoccupations des clients ayant trait aux temps d'attente).

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

6. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, des progrès réalisés pour ce qui est de l'amélioration du délai de réponse aux questions des délivreurs. Le rapport devrait décrire les progrès réalisés pour faire passer le pourcentage des appels recevant une réponse dans les deux minutes de 70 % à l'objectif de 80 % fixé par le ministère.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

7. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de l'impact de l'approche de communications coordonnée adoptée auprès des bureaux de délivrance, tout en expliquant le rôle que joue le comité de la politique et des communications. Le rapport devrait inclure une mise à jour au sujet de l'utilisation des comités de fonctionnement pour faciliter les relations opérationnelles avec les bureaux appartenant au RPIDP.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

8. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de son engagement visant à entreprendre des vérifications dans tous les bureaux de délivrance d'ici à avril 2007. Le rapport devrait préciser le nombre de vérifications effectuées dans les bureaux d'ici au 31 décembre 2006 et fournir un résumé des principales conclusions.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier d'ici à septembre 2007.

9. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de l'impact global, durant les années financières 2005-2006 et 2006-2007, du système de rapport mensuel amélioré sur les observations des clients et des bulletins trimestriels

envoyés au RPIDP. Dans le rapport, il faudrait décrire la mesure dans laquelle ce processus s'est traduit par des améliorations constructives au RPIDP.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier d'ici à septembre 2007.

10. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, en lui fournissant une mise à jour de ses initiatives en ce qui concerne les sections suivantes pour lesquelles il a présenté un rapport en avril 2006 :

- **Internet comme voie de prestation (changements à apporter au système pour permettre le traitement des opérations sur Internet);**
- **assurance des véhicules et permis de stationnement pour personnes handicapées;**
- **rapports entre le ministère et les délivreurs.**

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

2. QUALITÉ DU SERVICE

2.1. Problèmes systémiques

2.1.1. Rémunération

L'insatisfaction à l'égard de la rémunération est un problème continu, surtout pour les plus petits bureaux situés à des endroits éloignés. La rémunération se compose d'une commission temporelle versée pour chaque opération traitée et d'une allocation annuelle. Le fait que le taux des commissions n'a pas été ajusté depuis huit ans est la principale raison de l'insatisfaction parmi les délivreurs. L'allocation annuelle, dont la dernière augmentation remonte à 1997, est une allocation annuelle fixe versée aux délivreurs, s'élevant à 2 057 $.

Le vérificateur a cerné plusieurs problèmes connexes. Outre le problème de l'augmentation des coûts de dotation et autres, les opérations les plus simples et les plus profitables se font de plus en plus fréquemment par d'autres voies, tels que les guiches automatiques de ServiceOntario, et le RPIDP s'occupe des opérations plus compliquées et donc plus longues. Le point de vue des délivreurs est que la commission temporelle ne les compense pas pour le temps consacré à des interactions avec les clients, et les exploitants des guichets de ServiceOntario touchent un montant plus élevé pour le traitement des mêmes opérations d'immatriculation et de délivrance de permis. Au moment de la vérification de

2005, le ministère venait de négocier une structure tarifaire moins élevée pour cette option du service, qui demeurait quand même plus élevée que celle du RPIDP.

Les autres problèmes auxquels font face les délivreurs dans le contexte de la rémunération incluent les exigences salariales, le haut taux de roulement et la formation du personnel et des attentes accrues en matière de protection des renseignements personnels et en matière de sécurité.

Le vérificateur général a recommandé qu'afin de garantir la stabilité du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et le maintien des niveaux de service à la clientèle, le ministère, dans le cadre de la négociation d'une nouvelle entente provinciale avec les délivreurs privés, revoie ses arrangements en matière de rémunération.

Rapport d'étape du ministère[2]

Dans sa réponse initiale de 2005, le ministère envisageait d'adopter des stratégies de rechange pour les délivreurs consistant à leur offrir des possibilités de revenu en vendant certains produits de consommation et prévoyait d'offrir une garantie de rémunération minimum aux bureaux de délivrance dont les commissions annuelles étaient inférieures à 10 000 $. En 2006, le ministère avait pris les mesures suivantes :

- il avait amorcé un examen complet des arrangements de rémunération;
- il avait lancé un projet pilote favorisant une rémunération dictée par le marché pour le RPIDP;
- il a commencé à fournir un soutien aux délivreurs à faible revenu en leur assurant une garantie de rémunération minimum;
- il a demandé à un fournisseur de dispenser un programme publicitaire commercial pour créer des possibilités additionnelles de revenu pour les délivreurs participants;
- il a examiné des propositions qui lui ont été soumises par la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association (OMVLIA), qui incluaient une augmentation journalière par terminal.

Initiatives menées à bien

- garantie de rémunération minimum;
- projet pilote d'acquisition du RPIDP (rémunération dictée par le marché – décision du ministère de réémettre une demande de propositions (DP) en avril 2006);
- nouvelles possibilités de génération de revenu (mars 2006).

Initiatives en cours (4/2006)

- le ministère évaluera les réponses au Projet pilote d'acquisition du RPIDP et inclura les constatations dans un examen plus vaste de la rémunération;
- nouvelles possibilités de génération de revenu – émission d'une DP pour obtenir les services de fournisseurs dans le cadre de campagnes de publicité électronique (mi-avril 2006);
- élaboration d'un projet d'entente modèle à partager avec l'OMVLIA;
- créer et diffuser le nouveau manuel d'exploitation des délivreurs privés.

Audiences du Comité

Rémunération du RPIDP et DP pour la mise sur pied de nouveaux bureaux de délivrance

Le ministère a indiqué qu'il est conscient des besoins du réseau des délivreurs privés et qu'il est résolu à adopter un juste modèle de rémunération. Des efforts ont été déployés pour en arriver à une solution par l'adoption d'une approche reposant sur un modèle d'entreprise[3]. Les fonctionnaires du ministère ont rencontré le conseil d'administration de l'OMVLIA et ont obtenu des suggestions qui seront incluses à l'examen global de cette question effectué par le MTO. Il y a plusieurs facteurs contribuants qui incluent, par exemple, des coûts opérationnels grandissants. Il faut obtenir de la documentation décrivant ces dépenses dans le but de fixer les niveaux de rémunération[4].

Dans le cas des gros délivreurs, il semble que le prix et les possibilités de réussite d'une entreprise sur ce marché soient assez robustes[5]. Les abandons volontaires de telles opérations sont rares et lorsque cela arrive, un processus compétitif a permis d'obtenir des propositions de qualité[6].

Le ministère a pris des mesures consistant à augmenter la rémunération des petits délivreurs et à réémettre une DP dans le but de trouver des fournisseurs de services pour les bureaux de délivrance.

Rémunération accrue du RPIDP

Petits exploitants – Seuil minimum de rémunération

Le ministère a augmenté la rémunération des petits exploitants, en fixant un taux minimum. Il a adopté une garantie de rémunération minimum pour ces bureaux, qui peuvent faire la demande d'un supplément de rémunération pour augmenter les commissions au seuil minimum de 10 000 $, cette mesure ayant coûté environ 39 000 $ à la province en 2005-2006[7]. On a noté qu'en 2006, le RPIDP recevait 12 millions de dollars de plus en commissions que depuis 1998. La dernière augmentation de la commission versée aux délivreurs privés remontait à 1997[8].

Le Comité a demandé quelle était la différence dans les paiements versés aux exploitants des guichets automatiques et aux bureaux de délivrance[9]. Le ministère

a répondu qu'il n'était pas utile de comparer les opérations traitées par les délivreurs privés à celles faites par l'intermédiaire des guichets[10]. Les paiements versés aux bureaux sont basés sur le temps qu'il faut pour fournir certains services, et les clients ont tendance à utiliser les services d'un bureau du RPIDP plutôt que d'un guichet lorsque les opérations requises sont plus complexes[11]. Actuellement, seulement huit opérations de base peuvent être effectuées aux guichets et elles incluent les renouvellements et les changements d'adresse[12].

Nouvelles sources de revenu

L'expansion des sources de commissions du RPIDP s'est traduite par une augmentation des commissions obtenues par les bureaux du RPIDP[13]. La province a transféré 17 nouvelles opérations au RPIDP depuis 1998, ce qui a étendu la liste des produits et a augmenté d'environ 30 % la commission aux délivreurs.

Ajustements prévus de la rémunération

Les bureaux ont obtenu des avantages grâce à des améliorations au chapitre de la TI. Par exemple, dans les situations où la TI a facilité une opération (p. ex., nouveau permis numérique) nécessitant une plus courte procédure, le ministère n'a pas réduit la commission[14]. Le MTO transférera certains produits et services au site Web de ServiceOntario, ce qui permettra à la province de centraliser la fourniture de certains produits du ministère. On pense, entre autres, aux vignettes de validation pour le renouvellement des plaques d'immatriculation et aux trousses d'information sur un véhicule d'occasion[15]. Les avantages additionnels dont bénéficient les bureaux de délivrance sont décrits plus loin dans le présent rapport; ils incluent les coûts défrayés par le ministère pour la formation du personnel.

Rapport d'étape de 2006 – Projet pilote d'acquisition du RPIDP

Le 5 avril 2006, le ministère a émis une demande de proposition (DP) révisée pour trouver des proposants (fournisseurs de services) qui seraient prêts à exploiter les bureaux de délivrance des permis à Cambridge, Georgetown/ Brampton, Malton, Windsor et Pembroke/Petawawa, en vertu d'un contrat conclu avec le ministère.

Modèle d'entreprise révisé

La DP de 2006 a été émise en vertu d'un nouveau modèle d'entreprise transformant la relation commerciale entre le ministère et les fournisseurs de services. L'objectif du projet était de trouver des proposants qualifiés dans le cadre de l'examen de la rémunération effectuée par le MTO[16]. De plus, le ministère voulait savoir quel était l'intérêt sur le marché pour l'ensemble du RPIDP tout en mettant l'accent sur certains bureaux[17]. Cette information était censée être incluse à une formule révisée de calcul de la rémunération.

Les dispositions suivantes étaient incluses dans la DP de 2006 :

- Coûts de la bureautique – Les délivreurs privés feraient l'acquisition de cette technologie et en défraieraient les coûts (p. ex., terminaux de bureau, écrans, ordinateurs), et cette responsabilité ne relèverait donc plus du ministère.
- Économies d'échelle – Obtention de synergies au moyen du regroupement de services – en invitant les proposants à soumettre des propositions sur la fusion des bureaux pour réduire les frais généraux. Cela pourrait aider à réduire les coûts fixes et permettre à un exploitant d'administrer plusieurs bureaux.
- Processus de cotation multiphases – Le seuil a été abaissé pour la cotation multiphase des proposants afin d'encourager la participation (on a réduit le seuil de cotation pour l'élément analyse de rentabilisation afin qu'il soit plus facile pour une entreprise donnée de passer au prochain niveau [dans le contexte du processus d'examen de la proposition tarifaire] de sorte à favoriser une plus grande participation)[18].

Les autres aspects qui devaient être examinés incluaient les suivants :

- l'engagement pris consistant à consolider les politiques et les procédures du ministère;
- le maintien de la formation en personne des délivreurs, en réponse à l'engagement pris par le MTO de former les délivreurs et de fournir un soutien à la formation du personnel;
- l'utilisation de moyens électroniques et de techniques modernes pour assurer la formation des délivreurs[19].

Annulation de la DP de 2006

Le ministère a signalé au Comité que la DP d'avril 2006 ayant pour but la mise à l'essai un nouveau modèle d'entreprise pour les fournisseurs de services exploitant des bureaux de délivrance dans cinq collectivités avait été annulé. Selon la lettre du 1er novembre 2006 du ministère, l'objectif du projet pilote était de mettre à l'essai un nouveau modèle de rémunération dicté par le marché, prévoyant des taux fixes par opération et consistant à faire appel à de nouveaux fournisseurs de services. Les résultats du processus d'évaluation des propositions soumises en réponse à la DP ont été décrits comme suit :

> [Traduction]
> Malheureusement, les critères de rémunération du ministère… [n'ont] pas été satisfaits pour l'entière durée du contrat potentiel de dix ans, et ce, pour aucune des possibilités envisagées, ce qui signifie qu'il n'y a pas eu de propositions acceptables. Par conséquent, le ministère n'adjugera pas de contrats en réponse à cette DP et ne cherchera plus à appliquer un modèle de rémunération fixe par opération. Le ministère a annulé la DP et a informé l'ensemble des proposants de ce résultat. Nous [ministère]

examinons actuellement des options pour définir les prochaines étapes à prévoir afin de donner suite aux possibilités de création de bureaux incluses dans cette DP[20].

Recommandations du Comité

Examen de la rémunération des fournisseurs de services

Le ministère examine les résultats de la DP de 2006 dans le cadre d'un examen interne de la rémunération des fournisseurs de services. De concert avec ServiceOntario, le MTO tente de formuler et de mettre en œuvre des options de rémunération à plus court terme, parallèlement à des solutions à plus long terme[21].

Par conséquent, le Comité recommande :

1. Que le ministère des Transports soumette, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur son examen interne de la rémunération des fournisseurs de services. Dans ce rapport, il devrait se concentrer tout particulièrement sur l'élaboration d'options immédiates et à plus court terme en matière de rémunération.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 60 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

Rémunération à long terme

Le Comité a reçu une lettre datée du 27 avril 2006 de l'OMVLIA dans laquelle celle-ci soulignait le besoin de résoudre la question de la rémunération des bureaux de délivrance. Le ministère s'est engagé à régler cette question en se fondant sur les constatations découlant d'un examen de la rémunération, qui prévoyait notamment des consultations avec le conseil d'administration de l'OMVLIA[22]. Dans le cadre de ce processus d'examen, le Comité s'est dit intéressé à examiner la faisabilité de la mise sur pied d'un régime de rémunération dicté par le marché, ou d'un mécanisme de détermination des prix[23].

Par conséquent, le Comité recommande :

2. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de ses plans consistant à établir un juste modèle de rémunération pour le Réseau privé d'immatriculation et délivrance des permis, ayant tout particulièrement pour but d'assurer la viabilité à long terme de ces bureaux. Ce rapport devrait décrire le modèle de rémunération proposé et fournir une échéance pour sa mise en œuvre.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

Amélioration du revenu – Bureaux du RPIDP

Le Comité a noté que le ministère a lancé des initiatives pour assurer la viabilité financière des bureaux de délivrance ainsi que son engagement d'instituer un modèle de rémunération équitable. Plus particulièrement, il a augmenté la numération versée aux petits exploitants en prévoyant une garantie de rémunération minimum, et l'augmentation des sources ou opérations fournissant un revenu s'est traduite par une augmentation des commissions versées aux bureaux appartenant au RPIDP.

Par conséquent, le Comité recommande :

> **3. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de son étude des options visant à augmenter davantage les autres revenus pour les bureaux de délivrance.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

2.1.2. Ententes contractuelles – Une nouvelle entente

Le ministère n'entretient pas une relation type uniforme avec les délivreurs privés dans le cadre de laquelle les responsabilités respectives sont définies; par conséquent, un grand nombre d'exigences importantes ne sont pas entièrement satisfaites. Les ententes contractuelles en vigueur entre le MTO et ses bureaux de délivrance incluent un protocole d'entente (1982) et une entente relative aux délivreurs privés (2001). Le protocole de 1982 n'est plus à jour du point de vue des rôles et responsabilités, ni en ce qui concerne les attentes en matière de rendement, et la perception des délivreurs est que l'entente conclue avec les délivreurs privés favorise le ministère.

Le vérificateur général a recommandé qu'afin d'assurer une application constante, uniforme et effective des politiques et procédures de traitement des opérations relatives à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire dans toute la province, le ministère devrait travailler de concert avec les délivreurs privés à l'élaboration d'une nouvelle entente convenant aux deux parties. Cette entente doit faire état des rôles et des responsabilités actuels du ministère et des délivreurs privés et de leurs attentes respectives.

Rapport d'étape du ministère[24]

En 2005, le ministère a indiqué qu'il travaillait à l'adoption d'un même marché pour l'ensemble des délivreurs faisant partie du RPIDP, en notant, cependant, que l'entente relative aux délivreurs privés comportait de clairs avantages (par exemple, le délivreur peut attribuer le marché à un tiers). En 2006, le MTO a signalé qu'il s'engageait à élaborer une nouvelle entente avec l'OMVLIA en

clarifiant les politiques et procédures et en renforçant les obligations redditionnelles en se fondant sur des révisions apportées au manuel d'exploitation des délivreurs privés.

Initiatives menées à bien

- le ministère a amorcé des discussions avec l'OMVLIA au sujet de la conclusion d'une nouvelle entente (mars 2006);
- le ministère a reçu de la rétroaction de l'OMVLIA portant sur la nécessité de réviser le manuel d'exploitation des délivreurs privés et de clarifier les politiques et procédures, exercice qui serait suivi d'une consolidation, et le ministère a répondu à cette rétroaction.

Initiatives en cours (4/2006)

- le ministère est en train d'élaborer un projet d'entente modèle qui sera communiqué à l'OMVLIA;
- un nouveau manuel d'exploitation des délivreurs privés sera élaboré et distribué.

Audiences du Comité

Nouvelle orientation dans le cadre des marchés

Le ministère a entrepris l'élaboration d'un nouveau marché et, durant ce processus, a conclu que le réseau n'est pas homogène et qu'il fallait trouver des solutions en tenant compte des tailles différentes des bureaux[25]. Tel que noté, il y a 230 délivreurs signataires de l'ancien marché qui est en voie d'être éliminé, et 51 délivreurs ont conclu un nouveau marché[26]. L'objectif est de faire signer un nouveau marché à tous les délivreurs et d'établir une échéance pour la signature volontaire du nouveau marché[27].

Le ministère est conscient du besoin de définir clairement les rôles et responsabilités de toutes les parties dans un nouveau marché[28]. Le nouveau marché sera différent à plusieurs égards, par exemple, en ce qui concerne les termes fixes/renouvellements, les cessations, les abandons et l'assurance-responsabilité.

> [Traduction]
> Dans l'ancienne entente, il n'y avait pas de terme fixe, tandis que dans la nouvelle, on prévoit un terme fixe de cinq ans, et la possibilité de la renouveler pour une période additionnelle de cinq ans. En vertu des deux ententes, le ministère peut mettre fin aux opérations en 60 jours. Le délivreur doit donner un préavis de 60 jours avant de mettre fin à ses opérations en vertu de l'ancienne entente, alors que la nouvelle exige un préavis de 120 jours. Il

y a des différences en ce qui concerne l'assurance responsabilité, cet aspect ayant fait l'objet d'une mise à jour. Aux termes de la nouvelle entente, le délivreur peut être une société par opposition à un particulier, et le marché peut donc se poursuivre, par exemple, après le décès du délivreur[29].

Responsabilité pour les coûts administratifs

Le ministère a énoncé les différents facteurs qu'il faudra prendre en considération dans la nouvelle entente et dans le nouveau modèle de rémunération[30].

- Frais généraux – il faudra une mise à jour des frais opérationnels (c'est-à-dire les salaires et les loyers).
- Avantages financiers découlant de la nouvelle technologie – le ministère a noté que la nouvelle TI procure des avantages au RPIDP et a amélioré les services et, de son avis, cela a eu un effet positif au plan des revenus. Cette question n'a pas été examinée, et le ministère n'a pas quantifié l'accroissement des revenus qui en a résulté.
- Coûts de formation du ministère – le MTO engage des dépenses pour envoyer des administrateurs de bureaux de délivrance dans les régions afin qu'ils y donnent de la formation et aident les nouveaux délivreurs à comprendre les procédures et les processus à suivre, et le ministère fournit des documents pédagogiques à l'appui de la formation assurée. Le ministère a l'intention d'inclure les coûts de la formation à la formule de calcul des dépenses, de clarifier qui assume quels coûts et de déterminer comment ces dépenses devraient se refléter dans un juste modèle de rémunération.

Recommandation du Comité

Nouvelles ententes proposées pour les délivreurs

En avril 2006, le ministère entreprenait l'élaboration d'un projet d'entente en vue de la création d'un nouveau marché[31]. Le MTO a indiqué qu'il ne se conformait pas strictement au marché de 2001, mais qu'il tentait de créer un document acceptable pour toutes les parties[32]. Le ministère a reconnu que le modèle d'entreprise renferme certains éléments qu'il reste à régler[33].

Le Comité est d'accord avec le vérificateur qu'une nouvelle entente doit refléter les rôles, responsabilités et attentes actuels du ministère et des délivreurs privés.

Par conséquent, le Comité recommande :

4. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de la situation du projet d'entente élaboré pour les délivreurs. Le rapport devrait décrire le modèle d'entreprise, les principes directeurs et les dispositions clés de

l'entente, ainsi que l'échéance de mise en œuvre. Il devrait également décrire la mesure dans laquelle cette nouvelle entente correspond aux rôles, responsabilités et ententes actuels du ministère et des délivreurs privés.

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.2. Plaintes des clients

Les niveaux de satisfaction des clients présentaient des problèmes en 2004, surtout en ce qui concernait les temps d'attente. Toutefois, le ministère hésite à fournir des ordinateurs additionnels, sauf si le volume d'activités le justifie vraiment. Le vérificateur a conclu que l'ajout d'équipement informatique et la redistribution des terminaux étaient justifiés et que cela pourrait avoir un effet positif en aidant à gérer les besoins liés aux services dans les bureaux plus occupés. De plus, le vérificateur a suggéré que le ministère pourrait envisager de transférer des guichets automatiques de ServiceOntario d'endroits où ils sont peu utilisés à des endroits où le nombre des clients servis est plus élevé, afin d'améliorer le service.

Le vérificateur recommande que pour aider à améliorer le service au public d'une manière qui soit rentable, le ministère devrait envisager de fournir des terminaux additionnels aux bureaux de délivrance privés dont le nombre des opérations est de beaucoup supérieur à la norme ministérielle, envisage de redistribuer les terminaux des bureaux dont le nombre d'opérations est de beaucoup inférieur à la norme ministérielle et évalue l'utilisation des guichets de ServiceOntario pour déterminer s'il serait préférable de transférer les guichets qui sont moins utilisés aux endroits où les clients sont nombreux.

Rapport d'étape du ministère[34]

Le ministère permettra maintenant aux délivreurs de fournir des services aux endroits appropriés en établissant des critères révisés qui serviront de base à la redistribution des terminaux dans toute la province. De plus, le MTO, de concert avec le ministère des Services gouvernementaux, définit et exploite des possibilités qui accroîtront et faciliteront l'accès à des produits et services gouvernementaux par l'intermédiaire de ServiceOntario en centralisant les produits et services du gouvernement.

Initiatives menées à bien

- projet de redistribution des terminaux – identification des bureaux de délivrance privés où il y a lieu d'ajouter ou de retirer des terminaux et redistribution des terminaux existants;
- transfert par le MTO du marché relatif aux guichets au ministère des Services gouvernementaux le 1er avril 2006. Les guichets se trouvent à des endroits où le nombre des clients est élevé, et un certain nombre de guichets ont été placés

stratégiquement à des endroits où le nombre des clients est plus faible, afin d'y fournir un accès aux services gouvernementaux.

Initiatives en cours (4/2006)

- programme de redistribution des terminaux à l'échelle du réseau – vérification des volumes actuels/nombre actuel de terminaux dans chaque bureau et mise en œuvre de nouvelles normes parallèlement à la répartition efficace des terminaux et le lancement d'un programme de redistribution des terminaux à l'échelle du réseau;
- élaboration par le MTO, de concert avec le ministère des Services gouvernementaux/ServiceOntario, d'une stratégie de renouvellement du réseau des guichets.

Audiences du Comité

Relations avec les clients

Le ministère a reconnu l'importance de son partenariat avec le Réseau de délivrance, étant donné que ces bureaux fournissent des services de première ligne[35]. Tel que noté, il y a quelque 280 bureaux de délivrance dans des collectivités rurales et urbaines qui fournissent des services incluant le renouvellement et le remplacement des permis de conduire, l'immatriculation des véhicules et l'émission de vignettes de validation, de plaques d'immatriculation et de trousses d'information sur un véhicule d'occasion. Chaque année, le nombre des opérations d'immatriculation et de délivrance de permis s'élève à 18 millions[36].

Le ministère a noté qu'il y a un besoin urgent de fournir de l'information et de l'équipement à jour au Réseau de délivrance afin d'assurer un service de qualité à la clientèle[37]. Selon le ministère, il le fait en clarifiant les rôles et les responsabilités et en améliorant la communication par l'entremise de comités mixtes mis sur pied avec l'association provinciale représentant les délivreurs (OMVLIA), comme suit :

- le comité de planification stratégique examine les initiatives commerciales à long terme et les améliorations possibles;
- le comité de la politique et des communications se concentre sur les questions opérationnelles qui touchent les délivreurs[38].

Recommandation du Comité

Niveaux de service améliorés – Système de comités

Le ministère s'est engagé, par l'intermédiaire des comités de planification stratégique et de politique et des communications, à continuer à faire participer le réseau plus vaste à l'amélioration du processus décisionnel et à la résolution de problèmes[39]. Il le fait en communiquant directement et en établissant des relations

avec les délivreurs individuels. Tel que noté, le ministère a pris des mesures en réponse aux préoccupations du vérificateur en ce qui concerne les temps d'attente, par exemple, en s'engageant à prendre d'autres mesures.

Par conséquent, le Comité recommande :

> **5. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, des progrès réalisés par le comité de planification stratégique et le comité des politique et des communications en ce qui concerne les améliorations à apporter au processus décisionnel et en ce qui concerne la résolution des problèmes (p. ex., préoccupations des clients ayant trait aux temps d'attente).**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

2.3. Centre d'appels

Le centre d'appels du ministère aide les délivreurs à traiter les opérations d'immatriculation et de permis de conduire, leur fournit des interprétations de la politique et des éclaircissements au sujet des procédures et s'occupe des arriérés et des questions techniques. Le principal problème auquel font face les délivreurs est qu'ils trouvent que les délais de réponse sont trop longs, même s'il y a eu des améliorations à cet égard au cours des dernières années. Les employés au centre d'appels font leur apprentissage en cours d'emploi, sans bénéficier d'une formation sur les politiques et procédures.

Le vérificateur général a recommandé que pour aider le Réseau de délivrance privé à offrir un meilleur service aux clients, le ministère devrait aider à réduire la dépendance des délivreurs à l'endroit du centre d'appels en consignant les questions ou problèmes les plus courants et en veillant à ce que les agents du centre d'appels reçoivent une formation adéquate et soient disponibles en tout temps pour répondre aux appels.

Rapport d'étape du ministère[40]

En 2005, le ministère a indiqué qu'il évaluerait l'impact de ses communications et de sa formation afin que les délivreurs fassent moins appel au centre d'appels et qu'il assurerait une application plus uniforme des politiques et procédures.

En 2006, les services de soutien au RPIDP étaient en voie d'être améliorés par l'intermédiaire du centre d'appels, et le ministère s'est engagé à collaborer avec le RPIDP pour s'assurer qu'il reçoit l'appui nécessaire pour bien dispenser les services.

Initiatives menées à bien

- surveillance continue du RPIDP et identification des questions de formation éventuelles;
- modification des systèmes pour améliorer la surveillance des documents faisant état des questions et besoins de soutien des délivreurs et de la mesure prise ou de la réponse fournie par le préposé au centre d'appels;
- utilisation continue de listes de questions et de réponses et de préoccupations communes pour améliorer la formation des préposés au centre d'appels et des délivreurs;
- le ministère a répondu aux requêtes des délivreurs et a institué un nouveau programme de formation des préposés au centre d'appels dans le cadre duquel la formation est assurée par un employé expérimenté et où un « partenaire de formation » assure un soutien continu (le ministère a tenu des séances de formation pour tous les préposés au centre d'appels en novembre 2005 et mars 2006);
- le ministère a révisé l'horaire de travail du centre d'appels pour assurer une disponibilité maximale des préposés au centre d'appels (novembre 2005);
- il a fourni des tutoriels, une bibliothèque de référence et un manuel de formation en ligne;
- le nouveau régime de formation s'est traduit par des réponses plus rapides aux questions des délivreurs (dans 70 à 80 % des appels, le délai de réponse est d'au plus deux minutes – l'objectif visé par le ministère est de 80 %).

Initiatives en cours (4/2006)

- des améliorations sont apportées en ligne pour mieux refléter les questions posées et les réponses fournies (fin avril 2006).

Audiences du Comité

Communications assurées par le centre d'appels

Le ministère a signalé qu'il avait amélioré les opérations au centre d'appels en rationalisant les communications. Il a adopté une approche coordonnée afin de créer un réseau d'information par la transmission de directives plutôt que par l'envoi de multiples bulletins[41]. Par ailleurs, tel que mentionné, le ministère fait des efforts, par l'entremise de comités de fonctionnement, pour faciliter les relations opérationnelles avec les bureaux de délivrance[42].

Améliorations au système/service

Le ministère a amélioré les services aux clients en assurant de la formation et en fournissant du nouvel équipement[43]. La ligne d'information du centre d'appels fournit des services au RPIDP, par exemple, un soutien technique et procédural et la remise à zéro du mot de passe[44]. L'objectif est de créer un système en continu qui fournit aux délivreurs le soutien nécessaire pour régler des problèmes

communs dans le système, rapidement[45]. Voici certaines des améliorations apportées au service :

- Meilleures heures de fonctionnement – un plus grand nombre de préposés sont disponibles lorsque les bureaux du RPIDP sont ouverts, y compris en soirée et les fins de semaine.
- Information contradictoire – éclaircissements fournis par le ministère lorsque de l'information contradictoire est fournie par différents proposés. Maintenant, le ministère permet aux délivreurs de discuter des questions soulevées avec un superviseur afin d'obtenir une réponse définitive[46].
- Système téléphonique utilisant de la nouvelle technologie (système de réponse vocale interactive) – la nouvelle technologie permet de surveiller la nature des appels. Plus particulièrement, de l'information est fournie au sujet des erreurs ayant trait aux clients (par exemple, problèmes liés à la documentation et complexité inutile des opérations), et cette information est utilisée dans le cadre de la formation[47].

Parmi les autres améliorations apportées, signalons un nouveau programme de formation pour les préposés au centre d'appels qui inclut des partenaires de formation et des tutoriels, une bibliothèque de référence et un manuel de formation en ligne[48]. L'objectif est d'écourter les délais de réponse aux questions des délivreurs et d'accroître la fréquence des appels auxquels on répond dans les deux minutes (51 % à l'heure actuelle) [49].

Recommandations du Comité

Délai de réponse au centre d'appels

L'objectif du ministère est de faire en sorte que l'on réponde rapidement aux questions des délivreurs par l'intermédiaire du centre d'appels. Au moment des audiences, plus de 70 % des appels recevaient une réponse dans les deux minutes, et l'objectif a été fixé à 80 %. Le Comité reconnaît les résultats positifs des efforts déployés par le ministère pour améliorer la rapidité des réponses fournies aux questions des délivreurs au centre d'appels.

Par conséquent, le Comité recommande :

> **6. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, des progrès réalisés pour ce qui est de l'amélioration du délai de réponse aux questions des délivreurs. Le rapport devrait décrire les progrès réalisés pour faire passer le pourcentage des appels recevant une réponse dans les deux minutes de 70 % à l'objectif de 80 % fixé par le ministère.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

Comités de fonctionnement – Communication

Le ministère a élaboré une approche de communications coordonnée avec les bureaux de délivrance. De plus, il fait appel à des comités de fonctionnement pour faciliter les relations opérationnelles actuelles, surtout dans le but de fournir des instructions aux bureaux de délivrance[50].

Par conséquent, le Comité recommande :

> **7. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de l'impact de l'approche de communications coordonnée adoptée auprès des bureaux de délivrance, tout en expliquant le rôle que joue le comité de la politique et des communications. Le rapport devrait inclure une mise à jour au sujet de l'utilisation des comités de fonctionnement pour faciliter les relations opérationnelles avec les bureaux appartenant au RPIDP.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

3. RESPECT DES RÈGLEMENTS ET EXIGENCES

3.1. Activité de vérification

Les délivreurs privés sont assujettis à des vérifications pour assurer la conformité aux règlements et exigences du gouvernement. Le ministère administre un sondage annuel pour déterminer la satisfaction des clients en ce qui concerne la prestation des services par les délivreurs, et un plan d'action est établi et mis à jour à l'aide de l'information provenant du cycle de vérification. Le vérificateur s'est dit préoccupé par la faible étendue de la vérification assurée par le ministère; toutefois, on a noté que le MTO envisage la mise en place d'un nouveau processus et d'un nouveau programme de vérification.

Le vérificateur général a recommandé que, pour garantir que le ministère assure une surveillance adéquate du RPIDP du point de vue de l'efficacité des contrôles exercés sur des éléments comme l'encaisse et le matériel et sur des processus comme la perception des revenus et pour faire en sorte que le service soit dispensé sans interruption, il devrait augmenter le nombre des vérifications complètes qu'il effectue chaque année et mieux coordonner les activités des quatre groupes qui participent à la surveillance du RPIDP.

Rapport d'étape du ministère[51]

Le ministère a mis en œuvre une méthodologie remaniée et améliorée de vérification fondée sur le risque pour mieux contrôler les problèmes touchant les finances, le matériel et le système de contrôle et de délivrance.

Initiatives menées à bien

- a mis en œuvre une méthodologie remaniée/améliorée de vérification fondée sur le risque (consolidation des fonctions de surveillance et de vérification en un seul bureau et utilisation plus judicieuse du personnel régional) pour mieux contrôler les problèmes touchant les finances, le matériel et le système de contrôle et de délivrance du RPIDP (avril 2006);
- a consolidé les fonctions de vérification et de surveillance en une seule unité de surveillance des vérifications et a amélioré considérablement le nombre et la qualité des vérifications;
- a recruté 17 employés additionnels dans le contexte des fonctions régionales de l'administrateur des bureaux de délivrance et de l'unité de surveillance des vérifications;
- a dressé un calendrier agressif et exhaustif de vérification pour 2006-2007, qui commencera en avril 2007;
- a effectué au total 97 vérifications en 2005 (contre 3 en 2002, 1 en 2003 et 19 en 2004);
- a révisé les manuels de vérification, afin de fournir une orientation et des références dans le but d'assurer l'application uniforme des principes et procédures de vérification.

Initiatives en cours (4/2006)

- d'ici à la fin de l'année financière 2006-2007, le MTO aura entrepris des vérifications pour tous les bureaux de délivrance privés, et 128 vérifications devraient être entièrement effectuées entre octobre 2005 et avril 2007;
- plus grande présence des fonctions de vérification et de surveillance par une rigoureuse vérification spécialisée des bureaux à risque plus élevé, afin de repérer et de décourager les activités frauduleuses et la non-conformité;
- vérifications spécialisées des bureaux identifiés dans le rapport du vérificateur général et des bureaux à vérifier selon le calendrier de vérification du ministère (travaux à terminer d'ici à juillet 2006);
- création d'une base de référence et d'une stratégie de vérification fondée sur le risque pour les vérifications régionales (transfert des ressources aux régions de sorte à affecter plus d'employés de vérification aux effectifs s'occupant des régions, le MTO vérifiant chaque bureau pour établir une base de référence pour le rendement et dresser une stratégie de vérification fondée sur le risque).

Audiences du Comité

Vérifications des bureaux du RPIDP par le ministère

Le ministère a décrit le nouveau processus de vérification. Il y a maintenant un bureau qui est responsable de la fonction et des ressources de vérification et un plan de vérification amélioré grâce à la consolidation des fonctions de vérification interne[52]. Des employés additionnels ont été recrutés et, d'ici à avril 2007, le ministère aura amorcé les vérifications de l'ensemble des bureaux de délivrance.

Le ministère a indiqué que son nouveau programme de vérification constituera un mécanisme efficace pour repérer les anomalies et pour fournir de la rétroaction aux partenaires[53]. La méthodologie repose sur des principes de vérification reconnus, et applique les étalons utilisés actuellement dans les secteurs privé et public. Les vérifications du ministère pourraient aboutir à la résiliation d'un marché au sein du RPIDP[54].

Recommandation du Comité

Vérifications des bureaux du RPIDP par le MTO

Le ministère a mis en œuvre une méthodologie remaniée et améliorée de vérification fondée sur le risque dans le but de cerner les problèmes financiers et les problèmes liés au matériel et au système de contrôle et de délivrance au sein du Réseau[55]. Le ministère s'est engagé à entreprendre des vérifications dans l'ensemble des bureaux du RPIDP d'ici à avril 2007.

Par conséquent, le Comité recommande :

> **8. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de son engagement visant à entreprendre des vérifications dans tous les bureaux de délivrance d'ici à avril 2007. Le rapport devrait préciser le nombre de vérifications effectuées dans les bureaux d'ici au 31 décembre 2006 et fournir un résumé des principales conclusions.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier d'ici à septembre 2007.**

3.2. Gestion du risque

3.2.1. Contrôles du matériel

Les délivreurs conservent dans leurs bureaux le matériel suivant : plaques d'immatriculation, vignettes de validation, permis de conduire provisoires, certificats d'immatriculation, autorisations de déplacement temporaire et permis temporaires de stationnement pour personnes handicapées. Ce matériel est répertorié dans le système de contrôle et de délivrance. Le vérificateur a noté une grande variation dans les pratiques de protection du matériel (par exemple, certains bureaux utilisent des armoires sans serrure).

Même si des articles à risque élevé ont été signalés comme manquants et que d'autres ont été déclarés comme volés, le ministère n'a pas enquêté sur ces incidents ni a tenté de retrouver les articles perdus.

3.2.2. Autres questions de conformité

Certains types d'opérations doivent être traités manuellement par les bureaux de délivrance. Un tiers des opérations faisant l'objet d'une manipulation spéciale vérifiées par le vérificateur comportaient des erreurs commises par les délivreurs, en ce qui concernait les commissions facturées et la gestion des documents.

Le vérificateur général a recommandé qu'afin de réduire le risque que le personnel et les clients du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis se livrent à des activités répréhensibles, non conformes ou frauduleuses en rapport avec les produits et services relatifs à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire, le ministère devrait produire des rapports d'anomalies pour le système de contrôle et de délivrance et en assurer le suivi, améliorer ses mesures de contrôle du matériel, effectuer rapidement un suivi des écarts relevés dans le cadre du rapprochement des revenus et des montants déposés par les délivreurs, accélérer le recouvrement des chèques sans provision et envisager d'effectuer un recoupement entre le système d'immatriculation des véhicules et le système de délivrance des permis.

Rapport d'étape du ministère[56]

Le ministère a signalé qu'en 2005, il élaborait un cadre de vérification fondé sur le risque qui serait mis en œuvre en 2005-2006 [57]. L'objectif était de mieux régler les problèmes touchant les finances, le matériel et le système de contrôle et de délivrance du RPIDP.

En 2005, le MTO, conjointement avec l'OMVLIA, a tenté d'atténuer le risque d'activités frauduleuses en offrant des séances de formation aux délivreurs. Le but était de renforcer l'intégrité commerciale et de les sensibiliser à la fraude impliquant des clients, de leur fournir de la formation sur la vérification des stocks et la protection des bases de données et de l'intégrité du système et de leur montrer comment reconnaître les faux documents[58].

En 2006, le ministère a signalé qu'il avait clarifié les attentes, les responsabilités et les conséquences avec les membres du RPIDP en ce qui concernait la gestion du matériel. Il l'a fait en élaborant de nouvelles procédures et en établissant de nouveaux contrôles consistant à identifier, surveiller et signaler les écarts dans les stocks, à enquêter sur ces disparitions et à en assurer le rapprochement. De plus, il a augmenté le nombre des vérifications du RPIDP et a renforcé la surveillance de celui-ci.

Initiatives menées à bien

- le ministère a modifié les rapports d'anomalies afin qu'ils présentent toutes les opérations irrégulières constatées dans le réseau, par exemple, les activités non conformes et les tentatives de fraude (novembre 2005);
- il a mené une enquête complète au sujet de tous les articles manquants et volés identifiés par le vérificateur (les articles disparus/volés ont été signalés à la police);

- il a mis en œuvre une approche multiple améliorée pour renforcer les contrôles du système d'inventaire;
- il a amélioré le système de rapprochement automatisé, notamment à la suite de discussions avec l'OMVLIA visant à y limiter l'accès, afin d'assurer l'intégrité des données entrées dans le système, et a décidé de ne plus accepter les chèques personnels;
- il a accru et poursuivi les efforts de recouvrement depuis 2001.

Initiatives en cours (4/2006)

- les employés de vérification interne continueront d'utiliser les rapports d'anomalies modifiés pour soumettre le RPIDP à des vérifications spéciales, de même que les employés régionaux du ministère, qui s'en serviront dans le cadre de leurs examens sur place;
- il est nécessaire d'apporter des changements au système pour assurer la surveillance des articles stockés, pour établir un lien entre le système d'information sur les stocks et le système de contrôle et de délivrance et pour permettre le visionnement en ligne et en temps réel des stocks (décembre 2006);
- vérification interne du système de gestion des stocks;
- examen des exigences de gestion des stocks du RPIDP (fin avril 2006);
- limitation de l'accès au système du RPIDP et de la capacité d'y enregistrer des stocks manquants/volés (mi-avril 2006);
- amélioration du recouvrement des revenus et envoi des comptes impayés à des organismes de collecte après un an (septembre 2006);
- consultation avec les intervenants pour déterminer les conséquences de la modification de la politique d'acceptation des chèques consistant à ne plus accepter les chèques commerciaux ou les chèques personnels par le courrier;
- recoupement du système d'immatriculation des véhicules et du système de délivrance des permis de conduire.

Audiences du Comité

Formation et gestion – Prévention de la fraude

En 2005, le MTO a assuré une formation à 226 délivreurs pour les sensibiliser à la fraude commise par les clients, leur montrant comment reconnaître les faux documents, et portant sur l'intégrité du processus et du système, et la gestion des stocks répertoriés[59]. La protection et l'utilisation appropriées de l'information (c'est-à-dire collisions, condamnations et suspensions) sont abordées durant les séances de formation. Le ministère a reconnu à quel point il est important que les données utilisées dans le cadre de la gestion des documents soient complètes, exactes et valides, et l'importance de la protection de l'intégrité et de confidentialité dans le contexte de la gestion de l'information[60].

Problèmes de compte rendu du matériel

Le ministère a reconnu la nécessité de rendre compte des stocks et a expliqué que cela s'est fait depuis pour les 56 000 articles non répertoriés[61]. Suite à une enquête interne, on a assuré le rapprochement de 94 % des articles manquants. Les articles introuvables, qui ont été signalés à la police, représentaient 0,004 % des stocks totaux distribués aux délivreurs sur une période de quatre ans[62]. Le ministère a décrit le problème du matériel volé par opposition au matériel manquant comme suit[63] :

- Matériel volé : – le vérificateur général s'est penché sur les articles volés, ce qui est une question qui ne relève pas de la gestion des stocks. Le ministère a pris des mesures en réponse à ce problème qui concernait trois bureaux, dont deux ont mis fin à leurs opérations et dont le troisième a fait l'objet d'une vérification.
- Matériel manquant – 49 000 unités ont été signalées comme perdues ou manquantes. Le ministère a assuré le rapprochement de tous les articles manquants, à l'exception de quelque 3 000 unités et, en avril 2006, le processus d'identification se poursuivait :
  - 56 000 articles en stock – durant son enquête, le ministère a découvert que quelque 5 000 à 5 300 articles ont été détruits dans un incendie au bureau de délivrance à Flinton. Le MTO a rappelé quelque 22 000 permis qui constituaient des erreurs de production et 15 000 articles datés (vignettes de validation), suite à une modification du format.
  - 1 700 articles (environ) – le ministère a découvert des erreurs administratives, telles que l'inversement de chiffres, des erreurs typographiques ou de saisie, et l'utilisation d'un code de disposition non appropriée.
  - Conflit de travail de 2002 – des délivreurs privés ont accompli plus de deux millions d'opérations manuelles durant la période de 10 semaines pendant laquelle les systèmes du ministère n'étaient pas disponibles. Le MTO a fait le rapprochement du matériel utilisé et a conclu que quelque 800 unités manquaient.

Améliorations apportées à la gestion du matériel

Le MTO a réagi aux problèmes entourant la gestion du matériel en y apportant plusieurs améliorations, plus précisément :

- clarification des attentes du ministère et des obligations des délivreurs en ce qui concerne la protection du matériel;
- introduction de formation à l'échelle de la province pour les délivreurs, mettant l'accent sur l'intégrité des opérations, y compris sur la lutte contre la fraude et sur la gestion du matériel;
- mise en œuvre d'un nouveau plan de vérification :
  - approche multiple améliorée pour renforcer les contrôles du système de gestion des stocks;

- instructions concernant les obligations de gestion du matériel;
- obligation de signaler quotidiennement les articles manquants dans les stocks et examen des rapports par des cadres supérieurs;
- amélioration de la surveillance interne des contrôles;
- nécessité de signaler les articles manquants à la police;
- partage de l'information sur les articles volés et manquants avec les autorités canadiennes et américaines[64].

3.3. Sélection des nouveaux délivreurs privés

La sélection d'un nouveau délivreur au sein du RPIDP prend environ 27 semaines et il faut compter 12 semaines de plus pour préparer l'ouverture d'un nouveau bureau, période durant laquelle le ministère nomme un délivreur provisoire. Le vérificateur a conclu qu'il fallait en moyenne quatre mois pour permettre la reprise du service dans le cas d'un bureau de délivrance fermé et que dans certains cas, la réouverture du bureau nécessitait de 6 à 11 mois.

Le processus de sélection suite à la diffusion d'une DP se compose d'une analyse de la demande opérationnelle et d'une évaluation en trois étapes qui inclut la vérification de l'existence d'un casier judiciaire. Le ministère a été indulgent dans l'application de ses pratiques d'acquisition dans certains cas à cause de la difficulté à attirer des candidats qualifiés, particulièrement dans le Nord de l'Ontario. Le vérificateur a conclu que l'entrevue en trois étapes pouvait avoir une valeur limitée dans les situations où les candidats connaissent les questions qui leur seront posées (du fait qu'ils ont présenté des demandes antérieurement), ce qui pourrait leur accorder un avantage injuste.

Le vérificateur général a recommandé que, pour garantir que seuls les soumissionnaires compétents et qualifiés choisis selon un processus de mise en concurrence équitable obtiennent des marchés de gestion de bureaux de délivrance, le ministère devrait revoir ses politiques et ses procédures pour s'assurer qu'elles peuvent être appliquées de façon uniforme et efficace et qu'il devrait veiller à ce que la partie du processus de sélection qui se compose de la présentation en personne et de l'entrevue ne confère pas un avantage injuste aux candidats réitérants. Le ministère doit également accélérer la nomination des délivreurs provisoires ainsi que la sélection des nouveaux délivreurs pour réduire au minimum l'interruption du service à la clientèle.

Rapport d'étape du ministère[65]

Le ministère a pris des mesures pour s'assurer que le processus d'acquisition appliqué pour sélectionner les délivreurs privés est équitable, ouvert et transparent. Il s'est engagé à réduire au minimum toute interruption du service à la clientèle.

Initiatives menées à bien

- le ministère a rationalisé le processus d'acquisition pour sept bureaux de délivrance plus petits (février/mars 2006), par exemple, en remplaçant les questions normalisées de l'entrevue par la présentation d'un plan d'entreprise, et en créant un processus de sélection accélérée des délivreurs provisoires.

Initiatives en cours (4/2006)

- examen du processus d'acquisition du RPIDP pour le rationaliser et en améliorer l'efficience (été 2006).

Audiences du Comité

Vérification des employés et exigences en matière de confidentialité

Le Comité voulait savoir quelles étaient les mesures de vérification effectuées pour les employées, étant donné le caractère délicat de l'information gérée par le RPIDP[66]. Dans les 51 nouveaux marchés ou nouvelles ententes conclus avec les délivreurs privés, il y a une exigence explicite selon laquelle les délivreurs doivent effectuer des vérifications des casiers judiciaires pour leurs employés. Les résultats de ces vérifications doivent être à jour et être versés au dossier, et peuvent faire l'objet d'une vérification[67].

Le ministère a décrit l'exigence en matière de confidentialité imposée aux employés en ce qui concerne la non-divulgation de l'information, et le rôle des lignes directrices, des politiques et des procédures du MTO à cet égard, comme suit :

> [Traduction]
> … ils [employés] doivent également signer une déclaration de non-divulgation qui énonce très clairement quelles sont leurs obligations vis-à-vis des données et leurs responsabilités à l'égard de cette information. Même si une vérification du casier judiciaire n'est pas effectuée, nos lignes directrices et nos politiques et procédures [du ministère] sont très claires. En ce qui concerne ces 208 délivreurs, ils signent une déclaration par laquelle ils reconnaissent leurs responsabilités et leurs obligations. Il s'agit d'une autre indication — un programme à participation volontaire — montrant qu'ils prennent leurs fonctions au sérieux et qu'ils protègent bien l'information à leurs bureaux[68].

4. MESURE DU RENDEMENT

Le ministère a adopté une méthodologie pour mesurer le rendement du RPIDP. Le processus de vérification qui fait partie du Programme de gestion du rendement

inclut une vérification effectuée sur la base de documents et des visites de vérification sur place, un sondage annuel de la clientèle, une feuille de pointage résumant les résultats de la vérification et un plan d'action du ministère visant à apporter des améliorations.

4.1. Sondage de la clientèle

Le vérificateur a examiné le sondage de la clientèle, qui s'inscrit dans le Programme de gestion du rendement, et a noté que le taux de réponse était faible (99 des 267 bureaux ont fourni des données). De plus, le ministère ne disposait pas d'une assurance que les résultats étaient réellement représentatifs de l'échantillon ciblé, étant donné que les délivreurs étaient chargés de distribuer et de gérer le sondage sur le terrain.

4.2. Cartes de commentaires

Le ministère reçoit des cartes de commentaires remplis par des clients qui lui sont envoyées par des délivreurs. Des rapports au sujet du contenu des cartes doivent être envoyés chaque mois aux bureaux régionaux du ministère chargés de surveiller les bureaux du RPIDP. Ce processus a manqué d'uniformité et les rapports soumis ont besoin d'être améliorés, par exemple, en incluant un résumé des observations faites par les clients. Par ailleurs, l'information et les communications de suivi au sein du RPIDP pourraient être améliorées en portant sur les problèmes qui reviennent.

Le vérificateur général a recommandé qu'afin d'améliorer ses méthodes d'évaluation du rendement des délivreurs et la satisfaction du public à l'endroit des services reçus, le ministère devrait envisager une autre façon d'effectuer les sondages auprès de la clientèle afin de garantir que tous les clients ont la possibilité d'y participer et qu'il devrait résumer les commentaires des clients de manière régulière pour cerner les problèmes les plus courants, diffuser cette information dans l'ensemble du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et élaborer des stratégies pour remédier à ces problèmes.

Rapport d'étape du ministère[69]

En avril 2006, le ministère évaluait des méthodes de rechange pour mesurer la satisfaction des clients à l'égard du RPIDP.

Initiatives menées à bien

- le ministère a analysé les différentes méthodes de distribution des sondages aux clients en formulant des recommandations pour le prochain sondage de ce type qui sera mené au sein du RPIDP (avril 2006);
- il a exploré des méthodes de rechange pour mesurer la satisfaction des clients à l'égard des services du RPIDP, comme complément d'information au sondage de la clientèle (avril 2006);

- il partage les données fournies par les cartes de commentaires, les tendances liées au service à la clientèle et les meilleures pratiques trimestriellement avec les bureaux de délivrance par l'envoi d'un bulletin (novembre 2005/en cours);
- il a commencé à partager des rapports améliorés renfermant les renseignements recueillis à l'aide des cartes de commentaires sur une base mensuelle avec les employés régionaux pour cerner les secteurs où il y a lieu d'apporter des améliorations (juin 2005/en cours);
- il a créé un rapport annuel des cartes de commentaires (avril 2006).

Initiatives en cours (4/2006)

- Élaboration de nouvelles méthodes pour mesurer la satisfaction de la clientèle (mai 2006), suivie de leur mise en œuvre (été 2006);
- Mise en œuvre d'une méthode de distribution du sondage pour le prochain sondage auprès des clients du RPIDP (été 2006);
- Élaboration d'options d'amélioration des services basées sur l'analyse des données provenant des cartes de commentaires des clients et des données du sondage et détermination de la faisabilité de ces options (été 2006).

Audiences du Comité

Gestion du rendement

Le ministère a décrit la pertinence du plan de gestion du rendement du point de vue de l'engagement pris vis-à-vis de l'amélioration des services à la clientèle :

> [Traduction]
> Même lorsqu'il ne s'agit pas d'une exigence explicite dans les protocoles d'entente, il y a une disposition que nous appelons le plan de gestion du rendement, qui est un programme visant à améliorer le service à la clientèle, à obtenir de la rétroaction et à mesurer le rendement, auquel les délivreurs peuvent se conformer volontairement. Il y a environ 208 délivreurs qui participent à ce programme. Tous les membres ayant conclu la nouvelle entente avec les délivreurs privés y participent et quelque … 150 délivreurs ayant conclu un PE y participent également[70].

Sondages/cartes de commentaires

Le ministère a amélioré ses cartes de commentaires et a utilisé cette information pour fournir de la rétroaction à ses employés et aux délivreurs[71]. Par ailleurs, le ministère remet des sondages aux utilisateurs du réseau et, au moment où se tenaient les audiences, il envisageait d'adopter d'autres techniques de sondage[72]. Les options incluent un lien à un site Web dans les avis invitant les propriétaires

de véhicules à renouveler l'immatriculation de ceux-ci ou l'envoi d'avis demandant aux clients de retourner la carte de commentaires[73].

Le vérificateur a noté un taux d'insatisfaction de 30 % parmi les personnes qui utilisent les services du RPIDP et a demandé à obtenir un chiffre plus récent provenant des cartes de commentaires et des sondages de la clientèle. En juin 2005, le ministère a introduit un système, renforcé au moyen d'un système de rapport mensuel, pour s'assurer que les commentaires sont saisis et que les résultats sont communiqués dans un bulletin trimestriel au sein du RPIDP[74]. Un sondage mené auprès des clients en 2004-2005, par exemple, a fourni 37 000 réponses, ce qui correspond à un taux de réponse de 93 %[75].

Recommandation du Comité

Impact du système de rapport mensuel – Bulletin trimestriel envoyé au RPIDP

Le ministère a apporté des améliorations au système de rapport mensuel pour saisir les observations des clients, et les résultats de ce processus sont partagés dans un bulletin trimestriel qui est envoyé aux bureaux du RPIDP[76]. Le ministère s'est engagé à améliorer le service à la clientèle au travers du plan de gestion du rendement.

Par conséquent, le Comité recommande :

> **9. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, de l'impact global, durant les années financières 2005-2006 et 2006-2007, du système de rapport mensuel amélioré sur les observations des clients et des bulletins trimestriels envoyés au RPIDP. Dans le rapport, il faudrait décrire la mesure dans laquelle ce processus s'est traduit par des améliorations constructives au RPIDP.**
>
> **Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier d'ici à septembre 2007.**

5. DIVERSES QUESTIONS DE VÉRIFICATION

Le Comité s'est concentré sur des parties précises du rapport du vérificateur durant les audiences, et a formulé plusieurs recommandations par la suite. Quoi qu'il en soit, le Comité s'est intéressé à l'entier rapport du vérificateur et a demandé à obtenir une réponse à certaines questions en souffrance qui n'ont pas été examinées à fond durant les audiences.

Recommandation du Comité

Engagements continus du ministère

Le Comité a besoin d'obtenir une mise à jour des sections du rapport du vérificateur qui n'ont pas fait l'objet d'un examen détaillé durant les audiences, mais auxquelles le ministère a répondu dans son rapport d'étape d'avril 2006.

Par conséquent, le Comité recommande :

10. Que le ministère des Transports rende compte, au Comité permanent des comptes publics, en lui fournissant une mise à jour de ses initiatives en ce qui concerne les sections suivantes pour lesquelles il a présenté un rapport en avril 2006 :

- **Internet comme voie de prestation (changements à apporter au système pour permettre le traitement des opérations sur Internet);**
- **assurance des véhicules et permis de stationnement pour personnes handicapées;**
- **rapports entre le ministère et les délivreurs.**

Le Comité demande qu'une réponse écrite à cette recommandation soit transmise à son greffier dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

NOTES

[1] Ontario, Bureau du vérificateur général de l'Ontario, *Rapport annuel de 2005* (Toronto, le Bureau, 2005), p. 103.
[2] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[3] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-153.
[4] Ibid., P-145.
[5] Ibid., P-153.
[6] Ibid.
[7] Ibid., P-149.
[8] Ibid., P-150.
[9] Ibid., P-154.
[10] Ibid., P-155.
[11] Ibid., P-157.
[12] Ibid.
[13] Ibid., P-145.
[14] Ibid., P-157.
[15] Ibid., P-158.
[16] Ibid., P-157.
[17] Ibid., P-158.
[18] Ibid., P-153.
[19] Ibid., P-157.
[20] Lettre du 1er novembre 2006 du sous-ministre des Transports à la greffière, Comité permanent des comptes publics, au sujet de la DP de 2006 du ministère visant à lancer un projet pilote mettant à l'essai un nouveau modèle d'entreprise pour les fournisseurs de services.
[21] Ibid.
[22] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-153 et P-154.
[23] Ibid., P-152.
[24] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[25] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-152.
[26] Ibid., P-151.
[27] Ibid., P-150 et P-151.
[28] Ibid., P-151.
[29] Ibid.
[30] Ibid., P-145 et P-157.
[31] Ibid., P-151.
[32] Ibid.
[33] Ibid., P-161.
[34] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[35] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-144.
[36] Ibid., P-144.
[37] Ibid.

[38] Ibid.
[39] Ibid.
[40] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[41] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-148.
[42] Ibid., P-152.
[43] Ibid., P-149.
[44] Ibid.
[45] Ibid., P-148.
[46] Ibid., P-149.
[47] Ibid.
[48] Ibid., P-144.
[49] Ibid.
[50] Ibid., P-152.
[51] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[52] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-161.
[53] Ibid., P-161.
[54] Ibid.
[55] Ibid., P-145.
[56] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[57] Bureau du vérificateur général de l'Ontario, *Rapport annuel de 2005*, p., 120.
[58] Ibid.
[59] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-114.
[60] Ibid., P-114.
[61] Ibid., P-155.
[62] Ibid., P-145.
[63] Ibid., P-155.
[64] Ibid., P-145.
[65] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[66] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-150 et P-151.
[67] Ibid.
[68] Ibid., P-152.
[69] Ontario, ministère des Transports, présentation du ministère au Comité permanent des comptes publics (*Tableau résumant la situation en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, s. 3.05*), daté du 7 avril 2006 et réponse du ministère dans le *Rapport annuel de 2005*.
[70] Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38e législature, 2e session, 27 avril 2006, P-151 et P-152.
[71] Ibid., P-159.
[72] Ibid.
[73] Ibid.
[74] Ibid.

[75] Ibid.
[76] Ibid.

ANNEXE

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) Ministère des Transports

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
QUALITÉ DU SERVICE **Problèmes systémiques** **Rémunération** Afin de garantir la stabilité du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et le maintien des niveaux de service à la clientèle, le ministère doit, dans le cadre de la négociation d'une nouvelle entente provinciale avec les délivreurs privés, revoir ses arrangements en matière de rémunération.	**Nous procédons à un examen complet des arrangements de rémunération et avons pris immédiatement des mesures en réponse à ce problème :** • **en mettant en œuvre un projet pilote consistant à instaurer une régime de rémunération dicté par le marché pour le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis;** • **en fournissant un soutien aux délivreurs à faible revenu en leur assurant une garantie de rémunération minimum;** • **en demandant à un fournisseur de dispenser un programme de publicité commerciale pour créer des possibilités additionnelles de revenu pour les délivreurs participants;** • **en examinant des propositions qui nous ont été soumises par la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association (OMVLIA), incluant une augmentation journalière par terminal.** **Il s'agit des améliorations les plus importantes apportées à la rémunération des délivreurs depuis 1997.**	
	Garantie de rémunération minimum : • Le ministère a institué une garantie de rémunération minimum – novembre 2005 • Il a traité les premiers paiements annuels pour faire passer à 10 000 $ la rémunération des délivreurs qui y sont admissibles, d'après les commissions obtenues en 2005 – mars 2006 **Projet pilote d'approvisionnement du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis :** Le ministère lance une nouvelle approche d'approvisionnement qui servira à calculer la rémunération selon la demande sur le marché. Cinq bureaux participeront à ce projet pilote. • Un processus d'approvisionnement initial n'a pas permis de mener à bien un projet pilote. Le modèle d'entreprise a été ajusté et la demande de proposition a été reformulée et réémise – avril 2006 **Nouvelles possibilités de revenu :** • On a consulté chaque délivreur concernant son intérêt à participer à des programmes de publicité commerciale – mars 2006	**Projet pilote d'approvisionnement du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis :** Le MTO évaluera les réponses au projet pilote et en inclura les constatations à un examen plus vaste de la rémunération **Nouvelles possibilités de revenu :** • Le ministère diffuse une demande de proposition pour attirer des fournisseurs de services dans le cadre de programmes de publicité électronique leur offrant la possibilité d'obtenir des revenus nets – mi-avril 2006

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
QUALITÉ DU SERVICE **Problèmes systémiques, ententes contractuelles** Afin de garantir une application constante, uniforme et effective des politiques et des procédures de traitement des opérations relatives à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire et d'assurer ainsi la satisfaction des attentes du public en matière de service, le ministère doit travailler de concert avec les délivreurs privés à l'élaboration d'une nouvelle entente convenant aux deux parties. Cette entente doit faire état des rôles et des responsabilités actuels du ministère et des délivreurs privés et de leurs attentes respectives.	**Nous sommes résolus à collaborer avec la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association pour en arriver à une nouvelle entente. Nous prenons immédiatement des mesures pour clarifier les politiques et procédures, et pour accroître la responsabilisation en révisant le manuel d'exploitation des délivreurs privés.**	
	Nouvelle entente • Le ministère a amorcé des discussions avec la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association en vue de s'entendre avec lui au sujet de certains aspects d'une nouvelle entente – mars 2006' **Manuel d'exploitation des délivreurs privés** • Le ministère a obtenu les opinions de la Ontario Motor Vehicle Licence Issuer Association et y a répondu en précisant le besoin de réviser le manuel d'exploitation des délivreurs privés afin de clarifier les politiques et les procédures et afin de les réunir dans un seul document de référence	**Nouvelle entente** • Le ministère a élaboré un projet d'entente modèle en vue de le partager avec la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association **Manuel d'exploitation des délivreurs privés** • Un nouveau manuel sera élaboré et distribué

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
Rapports entre le ministère et les délivreurs Afin d'assurer un partenariat à long terme véritable avec le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP), compte tenu surtout du rôle que le RPIDP pourrait jouer dans l'amélioration des services gouvernementaux de première ligne, le ministère doit élaborer une stratégie formelle pour améliorer ce partenariat.	**La stratégie du ministère pour améliorer le partenariat/la relation avec le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis améliorera la communication et la qualité des discussions et permettra mieux de résoudre les problèmes.**	
	Renforcer la relation avec la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association • Le ministère a obtenu le point de vue des délivreurs en partageant des produits avec eux (c'est-à-dire sondages, plans de formation, politiques, produits de communication) et en leur demandant de fournir de l'information avant la mise en œuvre • Il a résolu les problèmes et préoccupations mutuels • Il a créé deux comités pour discuter des questions stratégiques et opérationnelles de façon régulière et continue	**Continuer de renforcer la relation avec la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association** • En s'appuyant sur les comités nouvellement créés, le ministère continuera d'obtenir le point de vue de l'organisation, d'améliorer le processus décisionnel et de régler les problèmes
	Le ministère a fait participer le réseau plus vaste, en plus de la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association • Il a effectué un sondage dans le réseau pour évaluer l'intérêt pour les programmes • Il a répondu aux requêtes des délivreurs et aux exigences du ministère en assurant une formation à l'échelle de la province dans le but de fournir des outils et techniques afin de prévenir, de détecter et de signaler les incidents de fraude	**Le ministère a fait participer le réseau plus vaste, en plus de la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association** • Il a crée et offert des possibilités de formation additionnelles dans le réseau • Il a pris un engagement d'assurer continuellement des communications directes et d'accroître l'intervention auprès des délivreurs individuels

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

<table>
<tr><th>Recommandation du BVG</th><th>Mesures prises</th><th>Mesures en cours/à prendre</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Plaintes des clients

Afin d'améliorer les services offerts au public d'une manière qui soit rentable, le ministère doit :

• envisager d'ajouter des terminaux dans les bureaux de délivrance privés dont le nombre d'opérations est de beaucoup supérieur à la norme ministérielle;

• envisager de redistribuer les terminaux des bureaux dont le nombre d'opérations est de beaucoup inférieur à la norme ministérielle;</td><td colspan="2">Nous améliorons le service gouvernemental de première ligne en donnant aux délivreurs les bons outils pour dispenser les services aux endroits appropriés partout dans la province. Nous avons immédiatement adopté des critères révisés qui permettront de redistribuer les terminaux dans la province.

Le ministère collabore avec le ministère des Services gouvernementaux pour identifier et exploiter les possibilités d'améliorer l'accès et d'assurer une plus grande facilité d'utilisation des produits et services gouvernementaux pour les citoyens de l'Ontario. La gestion de l'expérience du client par la consolidation et la centralisation des produits et services du gouvernement constitue une priorité clé de la vision de ServiceOntario.</td></tr>
<tr><td>Projet de redistribution des terminaux
• Le ministère a identifié les bureaux privés de délivrance qui ont demandé l'enlèvement ou l'ajout de terminaux
• Il a révisé les critères et normes (y compris les temps d'attente) pour l'approbation des demandes de terminaux additionnels devant améliorer le service à la clientèle
• Il a lancé un processus de redistribution des terminaux existants</td><td>Projet de redistribution des terminaux
• Le ministère a procédé à une vérification des volumes/du nombre actuel de terminaux pour chaque bureau et a appliqué de nouvelles normes et a assuré une distribution efficace des terminaux selon le besoin
• Il a appliqué les critères établis/révisés pour lancer le programme de redistribution des terminaux à l'échelle du réseau</td></tr>
</table>

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
• évaluer l'utilisation des guichets ServiceOntario pour déterminer s'il serait préférable de transférer les guichets qui sont moins utilisés dans les endroits servant de nombreux clients.	• Le ministère a transféré le marché des kiosques au ministère des Services gouvernementaux le 1er avril 2006. Ce transfert du marché de gestion des kiosques aidera le ministère des Services gouvernementaux à réaliser la vision de ServiceOntario. • Le réseau des guichets est constitué de 70 guichets situés un peu partout dans la province. La majorité des guichets se trouvent à des endroits où le nombre des passants est élevé (par exemple, dans les centres commerciaux) et où un grand nombre de clients assure une forte utilisation des guichets • Par ailleurs, un certain nombre de guichets ont été placés stratégiquement à des endroits où le nombre des passants est plus faible (par exemple, collectivités rurales) afin de fournir aux clients un accès aux services gouvernementaux où ils sont soit limités, soit inexistants • Le ministère continue de surveiller régulièrement le réseau des guichets afin de déterminer les volumes globaux ainsi que l'utilisation des guichets individuels. Le taux d'utilisation des guichets et les tendances liées à la clientèle sont pris en considération au moment de la décision concernant le déménagement d'un guichet. • De concert avec ServiceOntario, le ministère a transféré le guichet qui se trouvait au Centre Rideau à Ottawa au Centre de ServiceOntario nouvellement inauguré qui se trouve à l'hôtel de ville d'Ottawa – septembre 2005 • De plus, le ministère a également déménagé le guichet qui se trouvait à Landsdowne Place à Peterborough au nouveau Centre de ServiceOntario qui vient d'ouvrir dans cette même ville – décembre 2005	• Le ministère collabore actuellement avec ServiceOntario pour déménager le guichet qui se trouve au Quinte Mall à Belleville au nouveau Centre de ServiceOntario que l'on construit actuellement à Belleville – la date de mise en œuvre a été fixée à mai 2006 • Les guichets continueront de jouer un important rôle dans le cadre de l'approche intégrée de prestation des services gouvernementaux • Le ministère collabore avec le ministère des Services gouvernementaux/ServiceOntario à une stratégie de renouvellement du réseau des guichets

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
INTERNET COMME VOIE DE PRESTATION	**Le ministère appuie la vision de ServiceOntario consistant à fournir aux clients les services qu'ils souhaitent, quand, où et comment ils le souhaitent, en assurant le caractère intuitif des services.**	
Promotion du Service, du système pour permettre les opérations par Internet Pour assurer la prestation efficiente de ses services et s'assurer qu'ils sont offerts au public de la façon la plus pratique possible, le ministère doit : ▪ intégrer pleinement son service Internet à son système d'immatriculation et de délivrance des permis et en élargir l'utilisation en en faisant la promotion;	• Le ministère a mis à jour la demande de renouvellement des plaques d'immatriculation afin d'y inclure l'adresse du site Web du ministère de sorte que les clients puissent, s'ils le souhaitent, renouveler en ligne leurs vignettes de validation des plaques d'immatriculation– mars 2006	• Le ministère coopère avec le ministère des Services gouvernementaux/ServiceOntario pour créer et rendre disponibles cinq produits de bout en bout populaires offerts par le ministère des Transports sur Internet, par l'intermédiaire du site Web de ServiceOntario. Ces opérations incluent la commande de vignettes de renouvellement des plaques d'immatriculation, les trousses d'information sur un véhicule d'occasion, les plaques d'immatriculation Choix personnel ainsi que l'achat de sommaires de conducteurs et de véhicules. Ces opérations devraient être mises en œuvre au printemps ou à l'été 2006 • La demande de renouvellement des plaques d'immatriculation sera mise à jour davantage afin d'inclure un lien au site Web de ServiceOntario et les cinq nouveaux produits et services en ligne – printemps/été 2006
▪ élaborer des stratégies pour assurer la viabilité du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis face à l'utilisation accrue de l'Internet	• Le ministère a adopté une garantie de rémunération minimum pour les bureaux de délivrance qui se trouvent dans des collectivités éloignées où il y a un manque de services et dont les commissions annuelles sont inférieures à 10 000 $ – novembre 2005	• Le ministère collaborera avec le ministère des Services gouvernementaux/ServiceOntario pour promouvoir les opérations électroniques une fois qu'elles seront disponibles • Le ministère examine des stratégies de rechange afin d'améliorer les possibilités de revenue des délivreurs – mi–avril 2006

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
Centre d'appels Afin d'aider le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis à offrir un meilleur service aux clients, le ministère doit : • faire en sorte de réduire la dépendance des délivreurs à l'endroit du centre d'appels en consignant les questions ou problèmes les plus courants et en élaborant des procédures pour offrir de la formation aux délivreurs sur ces questions; • veiller à ce que les agents du centre d'appels reçoivent une formation adéquate et soient disponibles en tout temps pour répondre aux appels.	**Nous améliorons les services de soutien au Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis par l'intermédiaire de notre centre d'appels. Nous continuerons de collaborer avec le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis pour s'assurer qu'il dispose du soutien dont il a besoin pour bien dispenser les services d'immatriculation et de délivrance des permis.**	
	• Le ministère surveille le RPIDP et identifie les questions de formation éventuelles de façon continue • Il a modifié les systèmes pour améliorer la surveillance des documents faisant état des questions et besoins de soutien des délivreurs et de la mesure prise ou de la réponse fournie par le préposé au centre d'appels • Il utilise et continue d'utiliser les listes de questions fréquemment posées et de préoccupations communes pour améliorer la formation des préposés au centre d'appels et des délivreurs • Il a répondu aux requêtes des délivreurs et a institué un nouveau programme de formation des préposés au centre d'appels o Les nouveaux préposés sont formés par des préposés expérimentés et se voient assigner « un partenaire de formation » qui leur assurent un soutien continu – en cours o Les outils offerts aux employés incluent des tutoriels, une bibliothèque de référence et un manuel de formation détaillé en ligne – en cours o Le ministère a tenu des séances de formation pour l'ensemble des préposés au centre d'appels – novembre 2005 et mars 2006 o Il a révisé l'horaire de travail du centre d'appels pour assurer une disponibilité maximale des préposés au centre d'appels – Novembre 2005 • Le nouveau régime de formation s'est traduit par des réponses plus rapides aux questions des délivreurs - actuellement, dans 70 à 80 % des appels, le délai de réponse est d'au plus deux minutes. Nous continuons d'essayer d'atteindre l'objectif du ministère qui consiste à répondre à 80 % de tous les appels dans les deux minutes	• On continue d'améliorer l'outil en ligne pour qu'il reflète davantage les questions posées et les réponses fournies – fin avril 2006

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION ET AUX EXIGENCES **Activité de vérification** Pour garantir que le ministère assure une surveillance adéquate du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP) du point de vue de l'efficacité des contrôles exercés sur des éléments comme l'encaisse et le matériel et sur des processus comme la perception des revenus, et pour faire en sorte que le service soit dispensé sans interruption, le ministère doit : • augmenter le nombre de vérifications complètes qu'il effectue annuellement;	**Nous avons adopté une méthodologie remaniée et améliorée de vérification fondée sur le risque dans le but de cerner les problèmes financiers et les problèmes liés au matériel et au système de contrôle et de délivrance au sein du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis.** Le ministère a mis en œuvre une méthodologie remaniée et améliorée de vérification fondée sur le risque dans le but de cerner les problèmes financiers et les problèmes liés au matériel et au système de contrôle et de délivrance au sein du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis – Avril 2006 Il a amélioré considérablement la quantité et la qualité des vérifications : • Il a recruté 17 employés additionnels dans le contexte des fonctions régionales de l'administrateur des bureaux de délivrance et de l'unité de surveillance des vérifications; • Il a dressé un calendrier agressif et exhaustif de vérification pour 2006-2007, qui commencera en avril 2007; • Il effectué au total 97 vérifications en 2005 (contre 3 en 2002, 1 en 2003 et 19 en 2004)	• D'ici à la fin de l'année financière 2006 2007, le ministère aura entrepris des vérifications pour tous les bureaux de délivrance privés (281 bureaux au total) • 128 vérifications devraient être entièrement effectuées entre octobre 2005 et avril 2007

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
• mieux coordonner les activités des quatre groupes qui participent à la surveillance du RPIDP.	• Le ministère a consolidé les fonctions de vérification et de surveillance en une seule unité de surveillance des vérifications; • Il a révisé les manuels de vérification, afin de fournir une orientation et des références dans le but d'assurer l'application uniforme des principes et procédures de vérification	• Le ministère assurera une plus grande présence des fonctions de vérification et de surveillance par une rigoureuse vérification spécialisée des bureaux à risque plus élevé, afin de repérer et de décourager les activités frauduleuses et la non-conformité; • Il procédera à des vérifications spécialisées des bureaux identifiés dans le rapport du vérificateur général et des prochains bureaux à vérifier selon le calendrier de vérification du ministère. Ces vérifications seront terminées d'ici à juillet 2006. Trois de ces vérifications ont été effectuées à ce jour. • Il créera une base de référence et établira une stratégie de vérification fondée sur les risques pour les vérifications régionales . Une vérification complète se composera de quatre visites sur place.

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
GESTION DU RISQUE **Contrôles du système d'information** **Contrôles du matériel** **Contrôles des commissions et de la perception des revenus** **Autres questions de conformité** Afin de réduire le risque que le personnel et les clients du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis s'engagent dans des activités répréhensibles, non conformes ou frauduleuses en rapport avec les produits et services relatifs à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire, le ministère doit : • produire des rapports d'anomalies pour le système de contrôle et de délivrance et en assurer le suivi;	**Nous avons clarifié les attentes, les responsabilités et les conséquences auprès du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis en ce qui concerne la gestion du matériel. De nouvelles procédures et de nouveaux contrôles ont été adoptés pour identifier, surveiller, signaler et rapprocher les articles manquants et pour enquêter sur les écarts dans les stocks.** **Nous avons renforcé considérablement la fonction de vérification et de surveillance du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis.** .	
	Le ministère a modifié les rapports d'anomalies afin qu'ils présentent toutes les opérations irrégulières constatées dans le réseau (par exemple, les activités non conformes et les tentatives de fraude) – Novembre 2005 • Ces rapports sont utilisés par les employés de vérification interne pour effectuer des vérifications spécialisées du Réseau d'immatriculation et de délivrance des permis • Ils sont utilisés par les employés régionaux du ministère dans le cadre de leurs examens sur place	• Ces rapports continueront à être utilisés par les employés de vérification interne pour effectuer des vérifications spécialisées du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et par les employés régionaux du ministère dans le cadre de leurs examens sur place.

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
• améliorer ses mesures de contrôle du matériel ;	Le ministère a mené une enquête approfondie portant sur tous les articles manquants et volés tels que signalés par le vérificateur : • Il a rendu compte de 94 % (45 870 sur 49 000) des articles faisant partie du matériel signalé par le vérificateur comme manquants, d'avril 2000 à septembre 2004 – mars 2006 o Les 3 130 autres articles manquants ont fait l'objet d'une enquête approfondie mais n'ont toujours pas été retrouvés. Ces articles manquants ont été signalés à la police – janvier 2006 o De la période allant d'avril 2000 à septembre 2004, 77,9 millions d'articles contrôlés ont été utilisés dans le cadre de diverses opérations d'immatriculation et de délivrance de permis. Les 3 130 articles qui n'ont pas été retrouvés représentent 0,004 % du total. • Sur les 7 000 articles volés, plus de 50 % étaient du matériel désuet qui est échu cette année (par exemple, vignettes de validation). Tout le matériel volé a été signalé immédiatement à la police. Le ministère a mis en œuvre une approche multiple améliorée pour renforcer les contrôles du système d'inventaire: • Le ministère a institué une exigence obligeant les bureaux à signaler quotidiennement les articles manquants et assurant l'examen de ces rapports par des cadres supérieurs du ministère – décembre 2005 • Par la communication d'instructions écrites, il a bien fait comprendre aux délivreurs privés quelles sont leurs obligations en matière de gestion du matériel – décembre 2005 • Il a tenu des séances de formation sur la fraude pour le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis pour sensibiliser davantage les délivreurs aux processus de gestion du matériel et aux pratiques exemplaires à cet égard – d'octobre à décembre 2005 • Il a amélioré les contrôles de suivi internes, par exemple, rapport hebdomadaire de TI portant sur le matériel manquant, obligation de signaler les écarts de matériel – janvier 2006 • Une enquête est menée chaque fois que des articles manquent ou sont volés • Les articles manquants sont signalés à la police tous les trimestres – en cours • On partage l'information au sujet des articles volés et manquants (par exemple, permis) avec les autorités canadiennes et américaines **Améliorations au système :** • Consultation avec la Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association au sujet de la restriction de l'accès – mars 2006	• Il est nécessaire d'apporter des changements au système pour surveiller les articles qui font partie des stocks, relier le système d'information sur le matériel au système de contrôle des permis afin de permettre le visionnement en temps réel et en ligne du matériel – décembre 2006 • Vérification interne du système de gestion de matériel – en cours o On crée un cadre prévoyant une intervention/des sanctions progressives de la part d'employés du ministère en réponse à des écarts de matériel • Révision des exigences de gestion du matériel dans le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis – fin avril 2006 **Améliorations du système :** • On restreint l'accès des membres du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis au système et leur capacité d'y enregistrer du matériel manquant/volé – mi-avril 2006

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
• effectuer rapidement un suivi des écarts relevés dans le cadre du rapprochement des revenus et des montants déposés par les délivreurs; • accélérer le recouvrement des chèques sans provision et envisager d'effectuer un recoupement entre le système d'immatriculation des véhicules et le système de délivrance des permis	• On a rapproché 185 des 750 transactions notées dans le rapport du vérificateur général de l'Ontario (comparaison des dépôts bancaires effectifs et des dépôts entrés dans le Système de contrôle des permis par les délivreurs) o Les 565 opérations restantes, qui représentent une valeur nette de 2 053,04 $, n'ont pas pu être rapprochées. Ce grand nombre d'opérations non rapprochées sont survenues durant le conflit de travail en 2002 lorsque les opérations ont été traitées manuellement. La somme de 2 053,04 $ a été radiée – février 2006 • Les améliorations apportées au système de rapprochement automatique assurent l'intégrité des données entrées dans le système par les banques et le système de contrôle et de délivrance, ce qui permet de repérer et d'éliminer rapidement les écarts qui surviennent dans les dépôts effectifs effectués – novembre 2005 Le ministère a cessé d'accepter des chèques personnels pour les transactions directes – janvier 2005. Depuis la mise en œuvre de cette nouvelle politique, le nombre de chèques sans provision a connu une réduction de 59 %, comparativement à la même période l'année précédente. **Efforts accrus et continus de recouvrement depuis 2001 :** • Appels téléphoniques aux particuliers qui ont fourni des chèques sans provision • Lettres de notification après 30, 60 et 90 jours • Refus de renouveler l'immatriculation d'un véhicule et annulation du permis après 30 jours, dans le cas des propriétaires et conducteurs ayant présenté un chèque sans provision • Envoi des comptes impayés à des agences de recouvrement après deux ans (en raison du renouvellement des vignettes de validation aux deux ans) **Réussite des efforts de recouvrement :** Grâce à ces efforts accrus, le ministère recouvre environ 75 % des créances causées par des chèques sans provision au cours des deux premières années, avant de faire appel à des agences de recouvrement.	• On améliorera le taux de recouvrement en envoyant les comptes impayés aux agences de recouvrement après un an (actuellement, cela se fait après deux ans) – septembre 2006 • Nous consultons une variété d'intervenants pour déterminer les conséquences de la modification de la politique d'acceptation des chèques consistant à ne plus accepter de chèques commerciaux personnels ni les chèques personnels par le courrier o On effectuera une analyse de rentabilisation pour déterminer les répercussions et formuler des recommandations – juillet 2006 • On procédera à une vérification par recoupement entre le système d'immatriculation et le système de délivrance des permis (parallèlement à leur modernisation) – date à fixer

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
Sélection des nouveaux délivreurs privés Pour garantir que seuls les soumissionnaires compétents et qualifiés choisis selon un processus de mise en concurrence équitable obtiennent des marchés de gestion de bureaux de délivrance, le ministère doit : • revoir ses politiques et ses procédures pour s'assurer qu'elles peuvent être appliquées de façon uniforme et efficace; • veiller à ce que la partie du processus de sélection qui se compose de la présentation en personne et de l'entrevue ne confère pas un avantage injuste aux candidats réitérants; • le ministère doit également accélérer la nomination des délivreurs provisoires ainsi que la sélection des nouveaux délivreurs pour réduire au minimum la perturbation du service à la clientèle.	**Nous avons pris des mesures pour nous assurer que le processus de sélection des délivreurs privés est juste, ouvert et transparent. Nous sommes résolus à réduire au minimum les interruptions du service aux clients.**	
	• Le ministère a rationalisé le processus d'approvisionnement pour sept bureaux de délivrance plus petits – février/mars 2006 o Il a remplacé les questions normalisées de l'entrevue par la présentation d'un plan d'entreprise o Cette mesure s'est traduite par un plus grand intérêt pour les possibilités d'administration de bureaux de délivrance o Le ministère a mis en œuvre un processus de sélection accélérée de délivreurs privés provisoires jusqu'au moment de la sélection de nouveaux délivreurs	• Le ministère examinera tout le processus d'acquisition pour trouver des façons de le rationaliser et de le rendre plus efficace – été 2006

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
MESURE DU RENDEMENT **Sondage de la clientèle Cartes de commentaires** Afin d'améliorer ses méthodes d'évaluation du rendement des délivreurs et la satisfaction de la population à l'endroit des services reçus, le ministère doit : • envisager une autre façon d'effectuer les sondages auprès de la clientèle garantissant que tous les clients ont la possibilité d'y participer; • résumer les commentaires des clients de manière régulière pour cerner les problèmes les plus courants, diffuser cette information dans l'ensemble du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et élaborer des stratégies pour remédier à ces problèmes.	**Nous évaluons des méthodes de rechange pour mesurer la satisfaction de la clientèle à l'égard des services du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis qui compléteraient le sondage effectué auprès de la clientèle pour nous assurer que tous les clients ont l'occasion de participer.**	
	• Le ministère a analysé différentes méthodes de distribution des sondages auprès des clients (opérations directes, courrier direct, téléphone, en personne) et a formulé des recommandations pour le prochain sondage au sein du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis – avril 2006 • Il a exploré des méthodes de rechange pour mesurer la satisfaction des clients à l'égard des services du RPIDP, comme complément d'information au sondage de la clientèle - avril 2006	• Élaboration de méthodes additionnelles pour mesurer la satisfaction de la clientèle (clients mystères, sondage auprès des concessionnaires) – mai 2006 • Mise en œuvre de la méthode recommandée de mesure de la satisfaction de la clientèle – été 2006 • Mise en œuvre de la méthode recommandée de distribution du sondage pour le prochain sondage au sein du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis – été 2006
	• Il partage les données fournies par les cartes de commentaires, les tendances liées au service à la clientèle et les meilleures pratiques trimestriellement avec les bureaux de délivrance par l'envoi d'un bulletin - novembre 2005/en cours • Il a commencé à partager des rapports améliorés renfermant les renseignements recueillis à l'aide des cartes de commentaires sur une base mensuelle avec les employés régionaux pour cerner les secteurs où il y a lieu d'apporter des améliorations - juin 2005/en cours • Il a créé le rapport annuel des cartes de commentaires - avril 2006	• Élaboration d'options et d'améliorations des services suite à l'analyse des données provenant des cartes de commentaires des clients et des données du sondage et détermination de la faisabilité de ces options - été 2006

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
AUTRES POINTS **Assurance des véhicules Permis de stationnement pour personnes handicapées**	**Nous collaborons avec l'industrie de l'assurance pour créer un processus qui permettrait au ministère des Transports de vérifier l'information concernant l'assurance au moment du renouvellement de l'immatriculation.** **Nous avons consulté la Ontario Medical Association à propos de la vérification de l'information médicale ayant trait aux permis de stationnement accessibles.**	
Afin d'améliorer la sécurité routière et l'efficacité de ses opérations d'immatriculation et de délivrance des permis, le ministère doit mettre au point des stratégies pour vérifier : • les données d'assurance fournies dans les demandes de renouvellement d'immatriculation;	• Le ministère et le Bureau d'assurance du Canada ont signé une entente sur les permis de conduire autorisant l'échange d'information entre les deux organisations • La mise en œuvre du projet des véhicules non assurés devrait réduire le nombre des véhicules non assurés qui circulent dans le réseau routier de l'Ontario en améliorant le respect de la Loi sur l'assurance-automobile obligatoire et en encourageant les conducteurs non assurés à contracter une assurance • Le ministère et le Bureau d'assurance du Canada collaborent à la mise sur place d'un système en vertu duquel des vérifications de l'assurance seraient effectuées lorsqu'une personne renouvelle une immatriculation, par l'établissement d'un lien électronique qui permettra au ministère d'accéder à la base de données du Bureau d'assurance du Canada • Depuis juillet 2004, le ministère et le Bureau d'assurance du Canada mènent des consultations auprès des intervenants dans tous les secteurs de l'industrie de l'assurance (et notamment auprès des agents, des courtiers, des assureurs directs et des compagnies d'assurance) pour mieux comprendre les processus administratifs et déterminer les différentes façons dont l'information ayant trait aux polices d'assurance est transmise au Bureau d'assurance du Canada. • De plus, nous avons pris des mesures pour améliorer la qualité des éléments de donnée. Plus particulièrement, nous nous sommes concentrés sur le Numéro d'identification du véhicule, dont se serviront les deux organisations comme élément de donnée clé pour vérifier l'assurance contractée pour le véhicule	• Dans le cadre de l'entente conclue entre le ministère et le Bureau d'assurance du Canada, nous continuons de développer le Projet sur les véhicules non assurés – date à confirmer

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
• l'information médicale fournie dans les demandes de permis de stationnement pour personnes handicapées	• Au printemps 2005, le ministère et le Bureau d'assurance du Canada ont échangé un dossier des numéros d'identification des véhicules renfermant quelque 5,5 millions de fichiers. On poursuit l'analyse des résultats de cette activité de recoupement afin de déterminer l'impact sur le service à la clientèle et pour bien résoudre les problèmes que présente le service à la clientèle • En vertu de la Loi sur l'assurance automobile obligatoire, il incombe au propriétaire du véhicule de souscrire une assurance-automobile valide. Aussi bien la Loi sur l'assurance automobile obligatoire que le Code de la route prévoient des sanctions lorsque de faux renseignements sont communiqués au ministère. • Le ministère a consulté la Ontario Medical Association afin de dresser des stratégies ayant pour but d'améliorer la vérification de l'information médicale fournie dans les demandes de Permis de stationnement accessible : o La Ontario Medical Association s'est dite préoccupée par la possibilité que la vérification nécessite trop de ressources et serait donc impossible à effectuer – octobre 2005 o La Ontario Medical Association a par ailleurs indiqué qu'aucun autre organisme gouvernemental requiert une vérification additionnelle effectuée auprès des professionnels de la santé – octobre 2005 • Par conséquent, le ministère a poursuivi sa vérification en vérifiant au hasard 25 % des demandes de permis de stationnement accessible par rapport à la liste des médecins sur le site Web de l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario	

Tableau résumant la situation actuelle des mesures prises en réponse au Rapport du vérificateur général de 2005 sur le Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (section 3.05) - Ministère des Transports

Recommandation du BVG	Mesures prises	Mesures en cours/à prendre
	• En janvier 2006, le ministère a mis en œuvre le nouveau programme des permis de stationnement accessible, qui témoigne de l'engagement pris par le gouvernement d'éliminer et d'empêcher les obstacles pour les personnes handicapées, dans le cadre de la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario. Le programme : o souligne les avantages du programme grâce à sa nouvelle appellation – programme des permis de stationnement accessible; o fournit de claires instructions à la communauté médicale en incluant de nouveaux critères d'admissibilité pour faire en sorte qu'uniquement les personnes admissibles reçoivent des permis; o respecte la dignité des personnes handicapées par la mise en place d'un processus d'accréditation amélioré; o réduit la fraude et l'abus par l'adoption d'un permis plus sûr et plus difficile à modifier; o diminue de moitié le temps de traitement des demandes par l'adoption de processus administratifs améliorés; o élimine les obstacles pour les titulaires de permis qui voyagent par avion grâce à un nouveau permis de voyageur.	